

# **JALKAPALLOEROTUOMAREIDEN SITOUTUMI- NEN EROTUOMARITOIMINTAAN**

Suomen Palloliiton Kaakkois-Suomen piirissä

Tomi Kareinen

Opinnäytetyö  
Kesäkuu 2011  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Tradenomi  
Tampereen ammattikorkeakoulu

**TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
Tampere University of Applied Sciences

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

Tomi Kareinen  
Jalkapalloerotuomareiden sitoutuminen erotuomaritoimintaan  
Opinnäytetyö 52 s., liitteet 3s.  
Kesäkuu 2011

---

## TIIVISTELMÄ

Suomen Palloliitolla on ollut viime vuosien aikana ongelmana tuomareiden vähyys. Tästä syystä samoille tuomareille kasaantuu paljon pelejä ja tuomarit voivat joutua tuomitsemaan pelejä, joiden taso ei vastaa heidän omaa tasoaan. Joko pelin taso ei ole tuomarille tarpeeksi vaativa tai päinvastoin. Suurin haaste on ollut saada tuomarikurssin käyneet uudet tuomarit jatkamaan toiminnassa pidempään. Nykyään suuri osa uusista tuomareista lopettaa muutaman vuoden kuluttua mukaan tulostaan.

Tässä opinnäytetyössä tutkin, miksi monet uudet erotuomarit eivät jatka tehtävissään pidempään. Selvitin lopettamispäätöksien taustalla vaikuttavia syitä ja sitä kuinka niitä saataisiin karsittua. Selvitin myös niitä tekijöitä, jotka ovat saaneet pidempään mukana olleet tuomarit jatkamaan tuomarointia ja voisiko näitä sitouttamistekijöitä lisätä. Rajasin tutkimuksen Kaakkois-Suomen piiriin. Piirit ovat siinä määrin homogeenisiä, että työtäni voi soveltaa myös muissa piireissä. Työn teoriaosuudessa käyn läpi sitoutumisen, motivoinnin ja palkitsemisen teorioita.

Opinnäytetyön empiirinen osa muodostui Suomen Palloliiton Kaakkois-Suomen piirin erotuomareille tehdystä internet-kyselystä. Kysely lähetettiin noin kolmellesadalle erotuomarille ja siihen vastasi yli sata tuomaria, joten otos on todella kattava.

Tutkimuksessa ei selvinnyt yhtä tiettyä syytä uusien tuomareiden heikolle sitoutumiselle. Vahva sitoutuminen on pikemminkin usean tekijän yhteinen tulos. Parhaiten sitoutuminen onnistuu hyvin hoidetussa organisaatiossa, jossa on kannustava ilmapiiri ja yksilölle annetaan riittävästi haasteita ja vastuuta.

---

Asiasanat: sitoutuminen, motivaatio, palkitseminen

Tampere University of Applied Sciences  
Business Administration

Tomi Kareinen  
Commitment of football referees  
Bachelor's thesis 52 Pages, appendices 3 pages  
June 2011

---

## ABSTRACT

The Football Association of Finland has been struggling with a lack of referees, especially in lower league football. Because of this, individual referees have to take care of too many matches; some of them might have to referee matches they are not yet qualified for, while conversely, some might have to referee matches that are much below their qualification level. The biggest challenge concerns new referees that have just completed the basic course in refereeing. Many of them quit refereeing within a year or two.

In my thesis, I examine the reasons behind the large number of early leavers. I probe the factors that affect many referees' decisions to end their refereeing careers prematurely, and consider how to minimize them. I also examine the factors that have kept other referees doing this work for years and consider how to increase them. I limited my research to the south-eastern section of the Football Association of Finland. The different sections are quite homogenous so the research will be useful in other parts of Finland too. The theory part of the thesis concentrates on theories of commitment, motivation and rewarding.

The empirical part of the thesis was carried out using a questionnaire which the referees of the south-eastern section of the Football Association of Finland were asked to complete. The questionnaire was distributed by e-mail to approximately three hundred referees. More than one hundred answered.

The study did not reveal one specific reason for the lack of commitment within new referees. Strong commitment is rather a sum of several factors. It is easiest to achieve in an efficiently run organization where the individual is given sufficient challenges and responsibilities in supportive atmosphere.

---

Keywords: engagement, commitment, motivation, rewarding

## Sisällysluettelo

|   |    |
|---|----|
| <b>1 Johdanto</b>   | 6  |
| <b>2. Sitoutuminen</b>                                      | 8  |
| 2.1 Pitkän ja lyhyen aikavälin sitoutuminen                 | 8  |
| 2.2 Sitoutumisen kohteet                                    | 9  |
| 2.2.1 Sitoutuminen organisaatioon                           | 9  |
| 2.2.2 Sitoutuminen työryhmään                               | 10 |
| 2.2.3 Sitoutuminen tehtävään                                | 10 |
| 2.2.4 Sitoutuminen asiakkaaseen                             | 11 |
| <b>3 Motivaatio</b>   | 12 |
| 3.1 Klassiset motivaatioteoriat                             | 12 |
| 3.2 Modernit motivaatioteoriat                              | 12 |
| 3.3 Sisäsyntyisen motivaation rakennusaineet työtilanteessa | 14 |
| 3.3.1 Tarkoituksenmukaisuus                                 | 14 |
| 3.3.2 Valinnanvapaus  | 14 |
| 3.3.3 Pätevyyden tunne                                      | 15 |
| <b>4 Palkitseminen</b>                                      | 17 |
| 4.1 Palkitseminen osana organisaation strategiaa            | 17 |
| 4.2 Aineellinen palkitseminen                               | 18 |
| 4.3 Välillinen aineellinen palkitseminen                    | 18 |
| 4.4 Aineeton palkitseminen                                  | 19 |
| <b>5. Tutkimusmenetelmä</b>                                 | 20 |
| 5.1 Kyselylomakkeen laadinta                                | 20 |
| 5.2 Aineiston käsittely                                     | 21 |
| <b>6 Tutkimus erotuomareiden sitoutumisesta</b>             | 22 |
| 6.1 Kyselyn validiteetti                                    | 22 |
| 6.3 Katsaus tulevaan  | 23 |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>6.5 Vastuu .....</b>  | <b>26</b> |
| <b>6.7 Ajankäyttö varsinaisten tuomaritehtävien ulkopuolella .....</b> | <b>30</b> |
| <b>6.8 Laadukas koulutus luo pätevyyden tunnetta .....</b>             | <b>32</b> |
| <b>6.9 Tuomareiden arvostus .....</b>                                  | <b>37</b> |
| <b>6.10 Rakentava palaute kehittää ja luo motivaatiota .....</b>       | <b>39</b> |
| <b>6.11 Tiedottaminen sitoutumisen edistäjänä .....</b>                | <b>41</b> |
| <b>6.12 Hygienia-tekijät poistavat tyytymättömyyttä .....</b>          | <b>43</b> |
| <b>6.13 Syitä lopettamiselle .....</b>                                 | <b>45</b> |
| <b>7 Yhteenveto ja toimintaehdotukset .....</b>                        | <b>47</b> |
| <b>7.1 Työympäristön kyynisyys .....</b>                               | <b>47</b> |
| <b>7.2 Nuorten tuomareiden tukeminen .....</b>                         | <b>47</b> |
| <b>7.3 Muuttajat ja perheen perustajat .....</b>                       | <b>48</b> |
| <b>7.4 Hygienia- ja motivaatiotekijät selviksi .....</b>               | <b>49</b> |
| <b>7.5 Positiivisten asioiden näkyväksi tekeminen .....</b>            | <b>49</b> |
| <b>Lähteet .....</b>   | <b>51</b> |
| <b>Liitteet .....</b>  | <b>53</b> |
| <b>Liite 1: Erotuomarikysely Joulukuu 2009 .....</b>                   | <b>53</b> |

## 1 Johdanto

Alkusysäyksen tälle tutkimukselle jalkapalloerotuomarien sitoutumisesta ja motivaatiosta antoivat omat kokemukseni jalkapallon harrastajana. Toistaiseksi olen itse toiminut vain tuomioita vastaanottavana osapuolena ja yleisön jäsenenä. Pelikentältä ja sen reunalta olen havainnut, että tuomareiden ja pelin taso ei aina vastaa toisiaan. Tämä lähtöasetelma johtaa yleensä pelin tason laskuun, josta eivät nauti pelaajat, tuomari eikä paikalle vaivautunut yleisökään. Olen keskustellut tästä asiasta tuntemieni erotumareiden ja myös palloliiton edustajien kanssa. Kaikissa näistä keskusteluissa on tullut esille sama ongelma: erotuomareiden vähyys. Kyse ei ole siitä, ettei liitto tai erotuomarikerhot osaisi jakaa pelejä aloitteleville ja kokeneille tuomareille heidän tasonsa mukaan, vaan siitä, että tuomarien ja liiton sarjojen pelien määrä eivät korreloi keskenään. Tuomareille on pakko antaa myös pelejä, jotka eivät täysin vastaa heidän taitotasoaan. Kun mainitsin asiasta Kaakkois-Suomen piirin kilpailupäällikölle, kävi ilmi, että uusia henkilöitä kyllä osallistuu paljon vuosittaisille erotuomarikursseille, mutta useat heistä lopettavat tuomaroinnin muutaman vuoden sisällä kurssin läpäisemisestä (Kurkaa, 2009).

Koska ongelman ydin ei ollut niinkään rekrytoinnissa, vaan rekrytoitujen pitämisessä toiminnassa mukana, lähdin käsittelemään aihetta sitoutumisen ja motivaation teorioiden kautta. Näihin kahteen läheisesti liittyy myös palkitseminen eri muodoissaan. Teorioita käsitellessä huomionarvoista oli se, ettei kohderyhmänä oleva kotimaisten erotuomareiden enemmistö ansaitse tuomaroinnista elantoansa – tuomareille maksettavat pelikohtaiset palkkiot eivät ole siihen riittävän suuria. Työelämää varten tehdyt teoriat eivät siis välttämättä ole kaikilta osin sovellettavissa tähän työn ja harrastuksen väli-maastoon sijoittuvaan tuomaritoimintaan.

Päätin tutkia ongelmaa tekemällä kyselyn erotuomareille. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvantitatiivinen kysely. Tutkimuksen kohteena olleiden tuomareiden maantieteellinen sijainti ja tutkimuksen objektiivinen luonne tukivat menetelmän valintaa. Kysely toteutettiin Tampereen Ammattikorkeakoulun e-lomake-editorilla ja lähetettiin sähköpostitse kaikille Kaakkois-Suomen piirin erotuomarikerhojen jäsenille. Suomen palloliittoon kuuluu yhteensä 12 piiriä (SPL, 2011). Kaakkois-Suomen piiri kattaa 35 kuntaa ja sen alueella asuu 475000 ihmistä (Kuva 1). Suurimmat kaupungit piirin alueella ovat

Kouvola, Mikkeli, Savonlinna, Kotka ja Lappeenranta, jossa sijaitsee piirin toimisto. (SPL Kaakkois-Suomen piiri, 2011) Sain kyselyyn todella hyvin vastauksia. Noin kolmesta sadasta tuomarista vastasi 110. Otos on siis hyvin kattava. Uskonkin tulosten olevan käyttökelpoisia myös muiden piirien tuomaritoimintaa kehittäessä. (Suomen palloliitto, 2011)



*Kuva 1: Suomen Palloliiton Kaakkois-Suomen piiri vuonna 2011 (SPL, 2011)*

## 2. Sitoutuminen

Sitoutumisella tarkoitetaan henkilön suhdetta organisaatioon, jossa hän on töissä (Viitala, 2007, 88). Sitoutuminen on tunnetila. Sitoutunut yksilö hyväksyy yhteisen tavoitteen ja haluaa omalla toiminnallaan auttaa sen saavuttamisessa. Sitoutunut henkilö kykenee itsenäiseen työskentelyyn ilman, että häntä tarvitsee jatkuvasti ohjata työnteon pariin. (Åberg, 2006, 30) Sitoutuneet työntekijät ovat omistautuneita sekä työhönsä, että työyhteisöönsä. Sitoutuneet työntekijät pysyvät pidempään samassa työpaikassa, kuin sitoutumattomat. He ovat myös motivoituneempia ja tuotteliaampia. (Flinders, 2005, 37) Sitoutunut henkilö tekee todennäköisesti enemmän töitä hänelle asetettujen tavoitteiden eteen. (Ulrich, 1997, 136) Sitoutuminen voi syntyä pienistäkin asioista, esimerkiksi onnistumisen aiheuttamasta mielihyvystä, positiivisesta palautteesta tai kehuista.

Leena-Maija Ojala mainitsee kirjassaan *Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan - työhyvinvoinnin työkirja* sitoutumisen yhdeksi psyykkistä työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi. (Ojala, 2003, 21)

Kari Helinin mielestä sitoutuminen voimistuu entisestään, jos työntekijä tuntee kuuluvansa hyvään tiimiin ja pääsee tekemään työtä, joka on hänestä mielenkiintoista (Helin, 2006, 152). Mielestäni jälkimmäinen kohta on jo itsessään edellytys jalkapalloerotuomarina toimimiselle. Jos tuomaritoimintaan osallistuminen ei herätä mitään mielenkiintoa, henkilö tuskin edes hakeutuu koulutukseen. Jos tällainen henkilö kuitenkin kurssin läpäisee, saattaa hän olla haitaksi muiden tuomareiden sitoutumiselle tuomalla esiin omaa välinpitämättömyyttään yhteistä toimintaa kohtaan.

### 2.1 Pitkän ja lyhyen aikavälin sitoutuminen

Sitoutuminen voidaan jakaa kahteen eri tyyppiin: pitkän ja lyhyen aikavälin sitoutuminen. (Åberg, 2006, 30)

Pitkän aikavälin sitoutuminen ohjaa toimintaa jatkuvasti, eikä se ole kovin herkästi horjuttavissa. Sen syntymiseen vaikuttaa vahvasti muutama tekijä: selkeä visio ja tavoitteet ovat tärkeitä sen syntymisen kannalta. Lisäksi yhteisöstä saatu luottamus omaan



osaamiseen, mahdollisuus käyttää omia kykyjä ja tehdä itsenäisiä päätöksiä, vahvistavat pitkäaikaista sitoutumista. (Åberg, 2006, 30)

Lyhyen aikavälin sitoutuminen tarkoittaa päivittäistä mielialaa: kuinka paljon on valmis panostamaan työhön juuri sillä hetkellä. Siihen vaikuttaa muun muassa työn mielekkyys, osallistuminen oman työn suunnitteluun, työviihtyvyys ja muilta saatu välitön palaute. Sitoutuminen on vähäistä, jos kaikki omaan työhön liittyvät päätökset tulevat ylempää ilman, että työntekijällä on niihin sanan sijaa. (Åberg, 2006, 30)

Erotuomaritoimintaa tarkasteltaessa sekä pitkän, että lyhyen aikavälin sitoutuminen ovat tärkeässä asemassa. Pitkän aikavälin sitoutuminen auttaa jaksamaan ja jatkamaan mukana toiminnassa. Lyhyen aikavälin sitoutuminen taas näkyy enemmän asiakkaille: pelaajille ja yleisölle. Jalkapalloerotuomarilla ei saisi olla ns. huonoa päivää. Nykyisissä palloliiton sarjoissa jokainen peli on pisteissä mitattuna yhtä tärkeä. Tasapuolisuuden takaamiseksi tuomareiden tulisi panostaa jokaiseen peliin yhtä paljon.

## ***2.2 Sitoutumisen kohteet***

Työhön sitoutumisella voi olla monia eri kohteita, kuten organisaatio, oma tiimi, omat työtehtävät tai asiakkaat. Sitoutumisen taso näiden eri kohteiden välillä voi vaihdella. Sitoutumista eri kohteisiin yhdistää kolme ohjausvoimaa: tarpeet, arvot ja uskomukset. Aitoa, pitkäaikaista sitoutumista ei pääse syntymään omien arvojemme vastaisiin kohteisiin. (Helin, 2006, 162)

### ***2.2.1 Sitoutuminen organisaatioon***

Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat esimerkiksi seuraavat tekijät: organisaation maine, arvot ja henkilön oma asema organisaatiossa. Hyvämaineisessa organisaatiossa on mukava työskennellä ja siitä voi kokea ylpeyden tunnetta. Työstä voi puhua organisaatioon kuulumattomien henkilöiden kanssa ja sitä jopa haluaa tuoda esille keskusteluissa. Sama pätee myös organisaation arvoihin. Mitä enemmän ne vastaavat omiamme, sitä helpompi organisaatioon on sitoutua. Omalla asemalla organisaatiossa on myös suuri merkitys. On vaikea sitoutua työhön, jos tuntee olevansa helposti korvattavissa. (Helin, 2006, 162-163) Organisaatioon sitoutuminen pohjaa yleensä työntekijöiden kokemaan yhteisen vision ja tehtävän tunteeseen (Ulrich, 1997, 131). Af Ursinin (2001) mu-

kaan työorganisaatioon sitoutuminen lähtee siitä, ettei kenenkään ole pakko olla töissä. Tämä on totta etenkin erotuomaritoiminnan kohdalla sen harrastuksen omaisen luonteen vuoksi. Kenenkään ei tulisi kokea olevansa pakotettu saapumaan paikalle peleihin vaan halun tulee lähteä itsestä.

### ***2.2.2 Sitoutuminen työryhmään***

Työryhmään sitoutumiseen vaikuttavat etenkin ryhmän ilmapiiri ja sen sisäiset ihmissuhteet. Yksikin henkilö voi helposti pilata ryhmän hyvän hengen ja samalla vaikuttaa koko ryhmän sitoutumiseen negatiivisesti. Kuten organisaatioon sitoutumisessa, myös ryhmään sitoutumisessa omalla roolilla on suuri merkitys. Sitoutuminen vahvistuu, jos henkilöllä on jokin tärkeä tehtävä ryhmässä. Ryhmällä tulisi myös olla tavoitteet, jotka ovat sen jäsenille selkeät ja ymmärrettävät. Pieneen ryhmään sitoutumiseen pystyy vaikuttamaan helpommin, kuin organisaatioon sitoutumiseen. (Helin, 2006,163-164) Erotuomaritoiminnassa tuomariasetteluilla on tärkeä rooli ryhmään sitouttamisessa. Tuomareiden tulee kokea saavansa vastuuta omassa erotuomarikerhossaan. Myös erilaisilla yhteisillä tapahtumilla, kuten saunaillloilla tai pelivuoroilla voidaan nostaa ryhmähenkeä, kun tuomarit oppivat tuntemaan toisensa paremmin.

### ***2.2.3 Sitoutuminen tehtävään***

Tehtävään sitouttavia tekijöitä on paljon. Niistä tärkeimmäksi nousee Helinin mukaan tehtävän luonne sen suhteessa sisäisiin motivaatiotekijöihin. Eri ihmiset motivoituvat ja saavat tyydytystä erityyppisistä tehtävistä. (Helin, 2006, 164) Toiset haluavat tehdä pikutarkkaa työtä ja keskittyä olemaan mestareita yhdessä asiassa, toisia taas miellyttävät enemmän vaihtelevat tehtävät monilta eri osaamisaloilta. Muita vaikuttavia osatekijöitä Helinin mukaan ovat muun muassa vaikutusmahdollisuudet, tehtävien haasteellisuus ja työn itsenäisyys. Toiset voivat tuntea olevansa pätevämpiä avustavana erotuomarina ja haluavatkin olla mieluummin lippu kourassa sivurajalla, kuin pillin kanssa pelin keskellä.

### ***2.2.5 Sitoutuminen muutoksiin***

Organisaatiot käyvät jatkuvasti läpi erilaisia ja erikokoisia muutoksia. Muutosprosessi helpottuu huomattavasti, jos organisaation jäsenet ovat sitoutuneita muutokseen ja sen tuomiin haasteisiin. Muutokseen sitoutumista helpottaa etenkin sen syiden selvittäminen asianosaisille. Mahdollisuuksien mukaan tulisi ne henkilöt, joita muutos koskee, ottaa mukaan sen suunnitteluun jo alkuvaiheessa ja käydä läpi tilannetta heidän kanssaan. Näin henkilöstö ymmärtää paremmin muutoksen tarpeen ja kokee pääsevänsä osalliseksi omaa työtään koskevaan päätöksentekoon. (Helin, 2006, 165) Mielestäni erotuomari-toiminnassa tiedottaminen nousee tärkeäksi organisaatioon sitouttamisen tekijäksi. Riittävän aikaiset tiedot pelivuoroista ja niiden muutoksista ovat tärkeitä, jotta tuomaroinnin ja muun elämän yhteensovittaminen sujuu mahdollisimman vaivattomasti.

### ***2.2.4 Sitoutuminen asiakkaaseen***

Työelämässä esiintyy Helinin mukaan kahdenlaista sitoutumista asiakkaisiin. Ensimmäisessä tyypissä työntekijä ymmärtää asiakkaan roolin yrityksen tärkeimpänä päätöksentekijänä – ostajana. Toisessa sitoutumistyyppissä työntekijä ymmärtää oman organisaationsa mission ja tarkoituksen. Hän tietää, että organisaatiolla on jokin ylempi yhteiskunnallinen tarkoitus ja tehtävä. (Helin, 2006, 166) Erotuomaritoiminnassa varsinkin tätä jälkimmäistä asiakkaisiin sitoutumisen tyyppiä tulisi nostaa esiin. Erotuomaritoiminta tukee suoraan suomalaista jalkapalloilua. Ilman tuomareita ei pelejä voitaisi pelata, ja tasokas tuomaritoiminta johtaa pelien tason nousuun. Hyvät tuomarit myös auttavat yleisöä sitoutumaan kotimaiseen palloiluun. Huonolla toiminnalla voi taas olla päinvastainen vaikutus.

### 3 Motivaatio

Halut ja toiveet saavat ihmisen tekemään asioita. Silloin, kun ihminen tekee haluamaansa asiaa, tekee hän sen ilolla ja tehokkaasti. Motivaatiota on tutkittu pitkään ja varhaisimmat motivaatioteoriat ovat jo 1900-luvun alusta. Tutkimuksissa on keskeisenä kysymyksenä pidetty sitä, työntääkö jokin ihmiset liikkeelle vai vetääkö jokin heitä puoleensa. 1950-luvulle asti tutkimukset ovat yleensä ensimmäisen vaihtoehdon kannalla, mutta 1980-luvulta alkaen tilanne on tasoittunut. Moderneissa teorioissa keskiössä ovat yksilön konkreettiset tavoitteet. (Salmela-Aro & Nurmi, 2005, 6) (Hagemann, 1991, 7)

#### 3.1 Klassiset motivaatioteoriat

Klassiset motivaatioteoriat jakautuvat kolmeen pääteoriaan. Fysiologinen lähestymistapa painottaa ihmisen fysiologisia tarpeita. Karkeasti yksinkertaistettuna se selittää motivaation tunteen johtuvan elimistömme reaktioista erilaisiin puutostiloihin. Psykoanalyttinen teoria pohjautuu osittain fysiologiseen malliin, mutta vaikuttavana tekijänä pidetään myös mielihyvän tunnetta. Lisäksi huomioon otettiin lapsuusajan ympäristötekijät. Psykoanalyttisen teorian keskeinen idea kuitenkin on, että yksilöä motivoivat asiat ovat tietoisien ajattelun saavuttamattomissa. Kolmas klassinen teoria on behaviorismi, jonka perusajatuksena on, että toiminnasta palkitseminen johtaa todennäköisesti toiminnan jatkamiseen. Behaviorismin saamasta kritiikistä syntyi myöhemmin sisäsyntyistä motivaatiota korostava teoria. Motivaatiopsykologia lähti 1950-luvulta eteenpäin kehittymään yhä enemmän sosiaalisia ärsykeitä kohden ja fysiologiset tarpeet jäivät enenevässä määrin taka-alalle. (Salmela-Aro & Nurmi, 2005, 10-12)

#### 3.2 Modernit motivaatioteoriat

Nuttinin relationaalisen motivaatioteorian mukaan motiivi ei ole yksilön sisäinen ominaisuus vaan pikemminkin sisäisen tarpeen ja ulkoisen kohteen välinen suhde. Esimerkkinä tästä voidaan käyttää ravinnon tarvetta. Jos tarve olisi pelkästään fysiologinen, kelpaisi ravinnoksi mikä tahansa ravintoarvot täyttävä syötävä. Kuitenkin syömme mieluummin hyvän ravintola-annoksen, kuin kaupan eineskeiton. Valintaan vaikuttavat siis

henkilökohtaiset mieltymyksemme. Nuttinin teorian mukaan mielikuvat ovat keskeisessä asemassa yksilön motivoinnissa. Tästä johtuen yksilöllä on siis hyvä kuva siitä, mikä häntä motivoi. Yksilöstä riippuen, ihmiset pyrkivät eri keinoin muuttamaan nämä mielikuvat konkreettisiksi, eli motivaatio luo toimintaa. (Salmela-Aro & Nurmi, 2005, 12-13)

Frederik Herzbegin on tutkinut nimenomaan työhön vaikuttavia motivaatiotekijöitä. Hän jakaa motivaatioon vaikuttavat tekijät kahteen ryhmään: hygieenisiin ja motivoiviin tekijöihin. Niitä tekijöitä, jotka vähensivät negatiivista suhtautumista työympäristöön ja työhön, Herzberg kutsuu hygieenisiksi tekijöiksi. Näihin kuuluvat muun muassa palkan suuruus, turvallisuuden tunne, suhteet esimiehiin, johtamistyyli ja oma status organisaatiossa. Varsinaisia motivaatiota kohottavia tekijöitä, jotka saavat ihmiset työskentelemään lujemmin tavoitteiden eteen, ovat esimerkiksi työn luonne, mahdollisuus kehittyä, mahdollisuus edetä uralla, sekä vastuun ja tunnustuksen saaminen. Vaikka motivoivilla tekijöillä on suurempi vaikutus työntekijöiden työtehoon, ovat hygieeniset myös tärkeässä roolissa. Herzbergin tutkimuksissa hygieenisten tekijöiden puuttuminen työpaikoilla on johtanut muun muassa huonoon ilmapiiriin, poissaoloihin ja työntekijöiden suureen vaihtuvuuteen. (Pettinger, 1998, 41-42)

Edward Deci on tullut tunnetuksi sisäsyntyisen motivaatioteorian isänä. Sisäsyntyisen motivaation teoria sai alkunsa behaviorismiin kohdistuneesta kritiikistä. Deci oli sitä mieltä, päinvastoin kuin behaviorismissa, että ihmistä liikuttavat muutkin kuin ulkoiset palkinnot. Deci jakaa toiminnan motiivit kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa asia tehdään, koska joku muu niin toivoo ja antaa mahdollisen palkkion tehdystä toiminnasta. Tätä Deci kutsuu ulkoiseksi säätelyksi. Ulkoisen säätelyn motivoima henkilö ei ole välttämättä vielä kovinkaan motivoitunut. Toinen vaihe on sisäistetty säätely, jossa toiminta suoritetaan, koska muutoin yksilö tuntisi ahdistusta tai syyllisyyttä asian suhteen. Kolmannessa vaiheessa yksilö toimii, koska hän itse arvostaa sitä. Kolmatta vaihetta kutsutaan tunnistetuksi säätelyksi ja tässä tilassa ihminen on kaikkein motivoituneimmillaan. Jos yksilö toimii valmiiksi kolmannen vaiheen motivoimana, voi ulkoa tuotu palkkio vähentää motivaatiota toimintaa kohtaan ja sisäisesti säädeltä motivoiva toiminta muuttuu ulkoa säädellyksi pakolliseksi tekemiseksi. (Salmela-Aro & Nurmi, 2005, 16-17, 196)

### ***3.3 Sisäsyntyisen motivaation rakennusaineet työtilanteessa***

Sisäsyntyisen motivaation täytyy lähteä toimijasta itsestään, eikä sitä voi ulkoa iskostaa keneenkään. Sen kehittymiseen voidaan kuitenkin myötävaikuttaa tekemällä työskentelyolosuhteet sopiviksi. Sisäsyntyisen motivaation heräämiseen vaikuttavat työympäristötekijät voidaan jakaa neljään eri kategoriaan: tarkoituksenmukaisuus, valinnanvapaus, pätevyyden tunne ja edistymisen tunne. (Thomas, 2000)

#### ***3.3.1 Tarkoituksenmukaisuus***

Ihminen työskentelee motivoituneesti sellaisten asioiden parissa, jotka ovat hänen mielestään tarkoituksenmukaisia. Näihin asioihin on helppo keskittyä ja niitä ajattelee jopa vapaa-aikanakin. Tarkoituksenmukaisiin tehtäviin sitoutuu helposti. Jotta työ voi todella tuntua tarkoituksenmukaiselta ja tärkeältä, täytyy tiettyjen ehtojen täyttyä. Työympäristö ei saa olla kyyninen: työntekijöiden tulee voida avoimesti ilmaista innostuneisuutensa työstä ilman, että sitä vähätellään tai pilkataan. Positiiviset kommentit ruokkivat motivaatiota, kun taas työn vähättely vähentää sitä. On tärkeää, että ihmiset pääsevät jakamaan tunteensa työn tarkoituksenmukaisuudesta. Tarvitaan myös hyvä yhteinen visio ja tavoitteita, joihin pyritään ja johon innostuneisuus voidaan suunnata. Jokaisen työntekijän tulisi myös saada tehtäviä, jotka selvästi tukevat ja auttavat tämän päämäärän saavuttamisessa. (Thomas 2000, 63) Tuomareiden keskinäinen hyvä henki ja ryhmään sitoutuminen ovat tärkeässä asemassa ulkopuolelta tulevan kovan kritiikin vuoksi. Kannustava ilmapiiri ja innostuneisuus tuomaritoimintaa kohtaan auttavat ohittamaan pelaajien ja yleisön huutelun.

#### ***3.3.2 Valinnanvapaus***

Mitä vähemmän työntekijä pystyy vaikuttamaan työnsä lopputulokseen, sitä vähemmän hän tuntee olleensa osana lopputulosta. Työntekijöille pitää antaa riittävästi vastuuta tehdä omia päätöksiä sen sijaan, että kaikki tulisi ylhäältä annettuna. Ihmisille pitää osata antaa riittävästi luottamusta. Jos delegoidaan päätöksentekovaltaa, mutta pysytään jatkuvasti vieressä käyttämässä virheitä, viedään pohja luottamukselta. Työympäristön tulee olla sellainen, että virheiden tekemistä ei pelätä liikaa. Tällaisessa ympäristössä

päätökset syntyvät ilman suurta stressiä epäonnistumisesta. Tehdäkseen hyviä päätöksiä, työntekijät tarvitsevat paljon laadukasta ja ajankohtaista tietoa aiheesta. Motivaatio ei nouse, jos saa haukut puutteellisten tietojen pohjalta tehdystä väärästä päätöksestä. (Thomas 2000, 70) Erotuomareiden tulee pystyä luottamaan avustavien tuomareiden havaintoihin ja päinvastoin. On todella turhauttavaa, kun oma läheltä tehty tulkinta si-  
vuutetaan toistuvasti kauempaa tehdyn havainnon takia.

### ***3.3.3 Pätevyyden tunne***

Ylpeys omasta osaamisesta ja ammattitaidosta nostaa motivaatiota ja suoritustasoa. Kun tietty osaamistaso on saavutettu, ei sitä haluta enää alittaa. Kehittyminen nostaa motivaatiota ja ruokkii halua kehittyä vieläkin paremmaksi. Pätevyyden edellytys on mahdollisuus oppia. Oppia voi hakea yhteisön sisältä tai ulkoa. Hyvässä työilmapiirissä työntekijät oppivat toisiltaan. Neuvominen ei saa tällöin negatiivista sävyä. Jotta työntekijät tietävät suoriutuneensa hyvin, täytyy heidän saada palautetta työstään. Positiivinen palaute nostaa pätevyyden tunnetta, liiallinen negatiivisiin puoliin keskittyminen taas laskee sitä. Palautetta tulee antaa tasapuolisesti kaikille. Epätasaisesti annettu palaute saattaa aiheuttaa syytöksiä suosimisesta ja se taas luo kyynistä ilmapiiriä. Ihmiset tarvitsevat myös tarpeeksi haastavia tehtäviä, jotta voisivat tuntea itsensä päteviksi. Liian helppojen tehtävien antaminen johtaa huonompaan keskittymiseen, kun taas haastavat tehtävät stimuloivat ja työntekijä saa itsestään enemmän irti. Lisäksi vaikeampien tehtävien suorittamisesta saatu nautinto on suurempaa, kuin vastaavista helpoista tehtävistä saatu. (Thomas 2000, 80) Mielestäni pätevyyden tunne lähtee ennen kaikkea jokaisesta itsestään. Jos ei koe olevansa pätevä valitsemallaan alalla tai harrastuksessa, ei siitä silloin pysty täysin nauttimaan. Erotuomaritoiminnassa saattaa varsinkin nuorille tuomareille tulla väärä mielikuva omista kyvyistään – kentällä saa osakseen paljon asiatonta palautetta. Tämän vastineeksi tarvitaan säännöllistä rakentavaa palautetta muilta tuomareilta ja tuomaritarkkailijoilta. Tämä on mielestäni erityisen tärkeää toiminnan alkuvaiheessa, jolloin tuomari ei vielä niin kokenut, että osaisi jättää kentältä saadun tunnepitoisen negatiivisen palautteen omaan arvoonsa.

### ***3.3.4 Edistymisen tunne***

Kun asiat junnaavat pitkään paikoillaan, on niihin vaikea keskittyä eivätkä ne ole enää niin mielenkiintoisia. Kehittyvät prosessit taas osallistavat ihmisiä paremmin. Kun huomaa, että omalla työllään on oikeasti vaikutusta, luo se sisäsyntyistä motivaatiota. Jotta edistymisen tunnetta voi kokea, täytyy olla jotain johon edistymistä vertaa. Pienten saavutettavien tavoitteiden asettaminen auttaa tässä. Jos huomio vain isot harppaukset, voi tuntua siltä, että mitään edistymistä ei tapahdukaan. Pientenkin tavoitteiden saavuttamisesta voi ja pitää tuntea ylpeyttä. Avoimessa työympäristössä näitä kokemuksia voi jakaa muiden kanssa ja saada näin vahvennusta omille tuntemuksilleen ja motivaatiolle. Asiakkailta saatu rakentava palaute on yksi tärkeimmistä edistymisen mittareista. Positiivinen palaute voi tuoda kaivattua lisämotivaatiota. Kriittinen palaute on kaksiteräinen miekka. Palautteen saaja voi joko ottaa nokkiinsa tai motivoitua yrittämään kovemmin, jotta seuraavalla kerralla onnistuisi paremmin. (Thomas 2000) Tuomarina kehittyminen on pitkä polku. Tämä saattaa varsinkin nuorista aloittelevista tuomareista tuntua siltä, että heidän kehityksensä junnaa paikoillaan. Tämän seikan tiedostaminen ja siitä tiedottaminen vähentää harhaluuloja asiasta. Aloittelevien tuomareiden kohdalla tulisi löytää sellaisia kehittymisen mittareita, joita voi seurata riittävän usein. Tärkeää on myös kokeneemmilta tuomareilta saatu positiivinen palautta, kun kehittymistä on tapahtunut.



## 4 Palkitseminen

Palkitseminen on organisaation johtamisen väline. Se on vaihtosuhteenomainen prosessi, jossa organisaatio saa työntekijän työpanoksen ja työntekijä saa vastineeksi erilaisia aineellisia, välillisesti aineellisia tai aineettomia hyödykkeitä. Onnistuneessa palkitsemisessa molemmat osapuolet hyötyvät prosessista: työntekijän tekemä työ on organisaation näkökulmasta tuloksekasta ja työntekijä saa organisaatiolta tärkeäksi kokemiaan asioita. Kaikki ne asiat, jotka henkilön itsensä mielestä ovat motivoivia tai palkitsevia, voidaan sisällyttää palkitsemisen käsitteeseen. Liian vaatimattomat tai palkittavan kiinnostuksen kohteiden ulkopuolella olevat palkinnot eivät saa aikaan vaikutusta tai niillä voi olla jopa negatiivinen vaikutus. Arvostuksen tunteen sijaan palkittava voi tällaisessa tilanteessa tuntea itseään loukatuksi. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari, 2006,15-16) (Salminen 2006, 84) Palkitsemisen lajit voidaan myös jakaa ns. hygieni- ja motivaatioulottuvuuksien mukaan. Hygieniatekijöihin sisältyvät työn ulkoiset olosuhteet, kuten palkka, työpaikan varmuus, työn ilmapiiri ja esimies-alaisuus. Hygieniatekijät eivät vaikuta juurikaan työntekijöiden motivaatioon, mutta ne poistavat tyytymättömyyttä työympäristöstä. Motivaatiotekijöihin lukeutuvat muun muassa työn sisältö, oma menestymien työssä, palaute, kehittyminen ja julkiset tunnustukset. Nämä tekijät vaikuttavat työntekijän motivaatioon. (Sistonen, 2008, 177)

### *4.1 Palkitseminen osana organisaation strategiaa*

Palkitsemisen tulisi aina olla sidottu organisaation strategiaan. Parhaiten palkitseminen tukee strategiaa, kun se on sovitettu yhteen organisaation muiden toimintajärjestelmien kanssa. Useimmissa organisaatioissa palkitsemisella pyritään suuntaamaan ja ohjaamaan työntekijöitä strategian tavoitteiden mukaiseen toimintaan. Palkitseminen on kuitenkin vain johtamisen tukitoiminto ja se ei yksinään johda tuloksiin, vaan sillä voidaan korostaa johtamisen vaikutuksia. Palkitsemisen perusteissa tulisi näkyä, mitä työntekijältä odotetaan. Sen vaikuttavuus on suurempi, jos siihen on selkeästi liitetty tavoitteellisuus. Puutteellinen tavoitteellisuus palkitsemisessa voi aikaansaada ei-toivottuja vaikutuksia. Kun palkitsemisella on tavoitteita, voidaan sen onnistuneisuutta myös tarkastella helpommin. On toki sellaisiakin palkitsemisen muotoja, jotka ovat niin abstrakteja,

että niihin on vaikea rakentaa mittaristoa. (Rantamäki yms, 2006, 39) (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund, 2004, 36)

#### ***4.2 Aineellinen palkitseminen***

Aineellinen palkitseminen on palkitsemisen muoto, joka pitää sisällään konkreettiset, rahalla mitattavissa olevat palkkiot. Perinteisesti palkitsemisesta puhuttaessa, monet ajattelevat nimenomaan aineellista palkitsemista. Palkan lisäksi aineellisiin palkkioihin voidaan lukea esimerkiksi erilaiset etujärjestelmät, kuten puhelin- tai autoetu, erilaiset tulos- tai erikoispalkkiot sekä innovaatio- ja keksintöpalkkiot (Luoma yms, 2004, 39). Aineelliset palkkiot ovat helpoiten mitattavissa oleva aineellisen palkitsemisen muoto. Ne aiheuttavat kuitenkin monesti kustannuksia palkitsijalle. Aineellisia palkitsemismuotoja valitessa kannattaa miettiä palkkion reaaliarvon lisäksi sitä, kuinka paljon palkkion saaja sitä arvostaa, koska juuri tämä vaikuttaa lopulta työntekijän motivaatioon eli siihen, hyötyykö palkkion antaja prosessista mitään.

#### ***4.3 Välillinen aineellinen palkitseminen***

Välillisesti aineelliseen palkitsemiseen kuuluvat kaikki ne organisaation prosessit, jotka vaikuttavat yksilön työmotivaatioon ja suuntaavat hänen toimintaansa organisaation strategian mukaiseksi. Välillisesti aineellinen palkitseminen tarkoittaa prosesseja, jotka voivat tulevaisuudessa johtaa konkreettisten palkkioiden muodostumiseen. Tällaisia prosesseja voivat olla esimerkiksi erilaiset työssä kehittymiseen ja kouluttautumiseen liittyvät kurssit, sekä työuralla etenemiseen, palautteeseen ja työsuhteeseen liittyvät prosessit ja käytännöt, kuten joustavat työajat tai työn ja loman järjestelyt (Luoma yms, 2004, 39-40).

Näiden palkitsemismuotojen sopivuutta tarkasteltaessa kannattaa pitää mielessä työntekijöiden erilaiset lähtökohdat ja elämäntilanteet. Monesti uudessa työssä juuri aloittaneilla on korkeat tavoitteet edetä urallaan ja he myös haluavat paljon palautetta siitä, kuinka ovat päässeet alkuun. Heihin uraprosessiin liittyvät välilliset aineellisen palkit-

semisen keinot todennäköisesti tehoavat hyvin. Pitkään samaa työtä tehneitä, rutinoituneita henkilöitä taas voi kiinnostaa enemmän erilaiset joustojärjestelyt.

#### ***4.4 Aineeton palkitseminen***

Aineeton palkitseminen on käsitteenä varsin ilmava. Se liittyy organisaatiossa työstä annettuun palautteeseen, kiitokseen ja kannustukseen. Aineeton palkitseminen liittyy kiinteästi tunnekokemuksiin, joita työstä saa. Näitä samoja tunnekokemuksia voi myös saada aineellisen ja välillisesti aineellisen palkitsemisen seurauksena. Aineeton palkitseminen vaikuttaa paljon työntekijän sisäiseen motivaatiotilaan. Aineeton palkitseminen pitää sisällään muun muassa luottamuksen osoitukset työntekijää kohtaan, työn kiinnostavuuden, organisaation työskentelykulttuurin ja yhteenkuuluvuuden tunteen. Myös mahdollisuudet hyödyntää omaa osaamistaan ja onnistumisen tunteen erilaisten palautteiden kautta lasketaan myös aineettoman palkitsemisen piiriin. (Luoma 2004, 43) Aineettoman palkitsemisen parhaita puolia ovat sen kustannukset. Kiittäminen, sanallinen tukeminen ja kehuminen eivät maksa mitään, mutta ne ovat usein työntekijän arvoasteikolla todella korkealla.

## 5. Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmiä on kahdenlaisia: kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia. Kvantitatiiviset menetelmät ovat mittaavia ja kvalitatiiviset laadullisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimusmenetelmät eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan niitä voidaan käyttää samassa tutkimuksessa täydentämään toisiaan. Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään yleensä kuvaamaan ja selittämään ilmiötä. Siinä tutkija tarkastelee tutkittavaa ilmiötä ulkopuolelta ja pyrkii objektiivisiin havaintoihin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tiedon keruu tapahtuu ennalta laadittujen mittarien, kuten kyselylomakkeen avulla. Kyselytutkimukset tulee tehdä riittävän suurella otoksella perusjoukosta. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään ilmiötä. Tutkijan suhde tutkittaviin on subjekti-subjekti-suhde. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tiedon keruumenetelmää voidaan muuttaa kertyvän tiedon mukaan. Tutkija tarkastelee myös itseään ilmiön osana ja ymmärtää oman läsnäolonsa vaikutuksen ilmiöön. (Himberg, Jauhiainen, 2005, 193) Valitsin tutkimusmenetelmäksi kvantitatiivisen tutkimuksen ja toteutustavaksi kyselylomakkeen. Tutkimuksen kohdejoukoksi valitsin Kaakkois-Suomen piirin erotuomarit. Kaakkois-Suomen piiri on yksi kahdestatoista Suomen Palloliiton alaisesta piiristä. Tutkimuksen kohdejoukon tavoitettavuus oli yksi haaste tutkimuksen toteuttamiselle. Internet-kyselynä toteutetulla tutkimuksella pystyin tavoittamaan maantieteellisesti laajalle levinneen kohdejoukon. Kysely lähetettiin yhteensä 299 erotuomarille.

### 5.1 Kyselylomakkeen laadinta

Kyselylomakkeen tulee olla selkeä ja mielenkiintoa herättävä. Myös vastaamisen tulee olla helppoa. Kysymysten täytyy olla tarkkaan harkittuja ja niiden kysymisellä täytyy olla tavoite. (Raatikainen 2004, 41) Kyselyn vastaukset voivat olla joko avoimia tai suljettuja. Avoimiin kysymyksiin vastataan vapaasti kirjoittamalla. Suljetuissa kysymyksissä vastaaja valitsee valmiiksi annetuista vaihtoehtoista itselleen sopivimman. Avointen kysymysten ongelmana on, että vastaaja ei välttämättä kirjoita vastaukseksi tutkimuksen kannalta oleellista tietoa. Suljetuissa kysymyksissä ongelmaksi voi muodostua, ettei vastaaja löydä itselleen sopivaa vaihtoehtoa. (Himberg, Jauhiainen, 2005) Suurin osa kyselylomakkeeni kysymyksistä on suljettuja kysymyksiä. Halusin kuitenkin hieman syvyyttä vastauksiin. Tästä syystä lomakkeessa on myös avoimia kysymyksiä. Näitä avointen kohtien vastauksia olen analysoinnissa käyttänyt tukemaan ja sel-

ventämään suljetuista vastauksista saatuja tuloksia. Kyselylomake on toteutettu Tampereen ammattikorkeakoulun e-lomake-editorilla. Kyselyn lähetti sähköpostitse tuomareille Kaakkois-Suomen piirin kilpailupäällikkö Paavo Kurkaa. Kyselylomakkeen ohessa oli saateteksti, jossa kerrottiin Suomen Palloliiton ja Kaakkois-Suomen piirin olevan mukana tutkimuksen yhteistyökumppaneina. Vastausprosentin kasvattamiseksi kyselyyn vastanneiden kesken arvottiin SPL Kaakkois-Suomen piirin lahjoittama Suomen A-maajoukkueen pelipaita. Kyselyn rakenne pohjautuu tutkimuksen teoriaosuuteen sekä osittain piirin toimihenkilöiden tekemään havainnointiin erotuomareiden sitoutumisesta. Kysely on laadittu yhteistyössä Suomen Palloliiton ja Kaakkois-Suomen piirin, sekä piirin erotuomarikerhojen kanssa. Näin varmistettiin, että aiheen ammattitermistö on kunnossa ja kyselyn kohdejoukko ymmärtää kysymykset.

## ***5.2 Aineiston käsittely***

Internet-pohjaisen lomakkeen hyviin puoliin lukeutuu tulosten nopea tilastointi. Tampereen Ammattikorkeakoulun lomake-editori on yhteensopiva useiden tilasto-ohjelmien, kuten SPSS:n ja Microsoft Excelin kanssa. Työtunteja säästyy huomattavasti verrattuna käsintehtyjen lomakkeiden analysointiin. Tilasto-ohjelmilla vastaukset muutetaan helposti luettavaan ja ymmärrettävään muotoon, kuten kaavioiksi ja taulukoiksi. Tuloksia analysoidessa olen myös ristiintaulukoinut joitain kysymyksiä keskenään. Tämä tuo analyysiin uutta tietoa, jota ei pelkistä yksittäisten kysymysten vastauksista pystytä vielä päättämään.

## 6 Tutkimus erotuomareiden sitoutumisesta

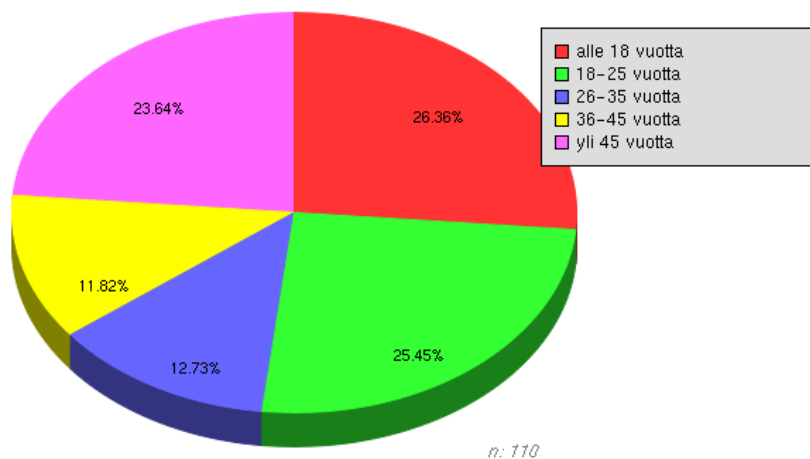
Selvittääkseni tuomareiden lopettamispäätöksiä syitä, teetin Suomen Palloliiton Kaakkois-Suomen piirin erotuomareille internet-pohjaisen kyselyn. Kyselyssä kävin läpi eri asioita, jotka liittyvät tuomareiden sitoutumiseen, motivaatioon ja palkitsemisen eri muotoihin. Kysely on tehty yhteistyössä Kaakkois-Suomen piirin erotuomaritarkkailijoiden ja piirin toimiston henkilökunnan kanssa siten, että he ovat saaneet kommentoida kyselyn rakennetta ja kysymyksiä ennen sen lähettämistä. Kyselyn tulosten analysointi on viivästynyt tutkimuksen tekijän henkilökohtaisista syistä.

### 6.1 Kyselyn validiteetti

Kysely toteutettiin Tampereen Ammattikorkeakoulun lomake-editorilla ja se oli avoinna 1.12.2009 – 27.12.2009 välisen ajan. Kysely lähetettiin 299 erotuomarille, joista 110 vastasi kyselyyn. Vastausprosentti oli siis 36,79%. Vastanneista 11,82% oli naisia ja loput miehiä. Vastaaajien ikäjakauma kattoi hyvin kaikenikäiset tuomarit. (Kuvio 1) Ikäjakauma ei kuitenkaan ole kovin tasainen. Tuomareista hieman yli puolet on 25-vuotiaita tai nuorempia ja neljäsosa yli 45-vuotiaita. 26-45-vuotiaita on mielestäni huomattavan vähän. Tämä voi muodostua ongelmaksi, kun vanhimmat tuomarit joutuvat jäämään syrjään ikänsä puolesta.

Ikä

Vastausten suhteellinen jakauma



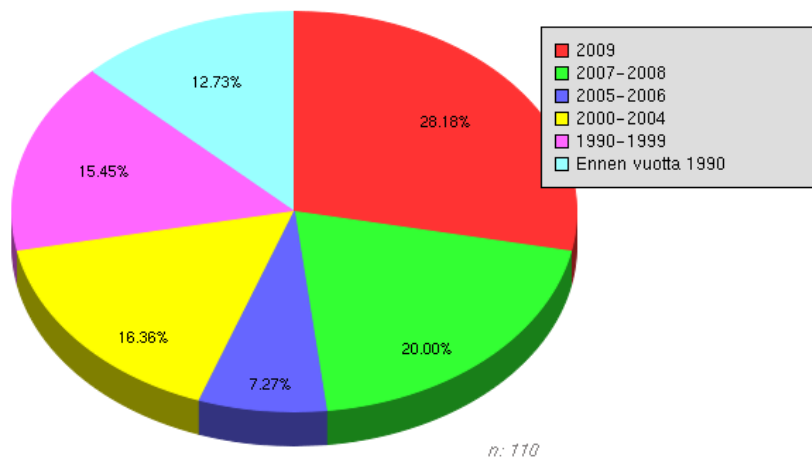
Kuvio 1. Ikäjakauma

## 6.2 Uusi vai kokenut tuomari

Ikää tärkeämpi tekijä tutkimuksen kannalta oli kuitenkin se, kuinka kauan vastaaja on toiminut erotuomarina. (Kuvio2) Vastauksista voimme päätellä Kaakkois-Suomen piirin onnistuneen hyvin uusien tuomareiden rekrytoinnissa. Miltei puolet vastanneista on suorittanut erotuomarikurssinsa kolmen vuoden sisällä kyselyn laatimisesta. Vastaukset todentavat myös tutkimusongelman: yli kolme vuotta tuomaritoiminnassa mukana olleita on vain hieman alle 52% ja tästä joukosta taas yli kymmenen vuotta mukana olleita on noin 54%.

Minä vuonna suoritit jalkapalloerotuomarin peruskurssin?

Vastausten suhteellinen jakauma

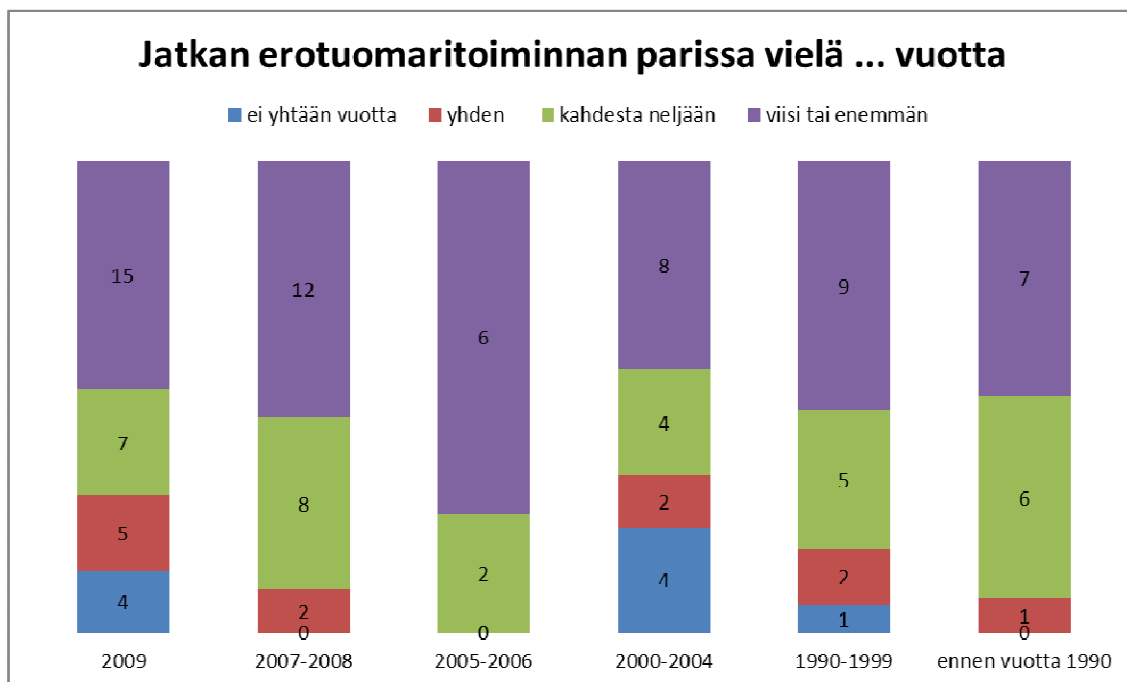


Kuvio 2. Minä vuonna suoritit jalkapalloerotuomarin peruskurssin?

## 6.3 Katsaus tulevaan

Saadakseni vielä tarkempaa kuvaa tutkimusongelmasta, tarkastelin sitä ristiintaulukoi-malla tuomareiden aloitusvuoden ja sen, kauanko he aikovat jatkaa toiminnassa muka-na. Kuviossa kolme näkyy alhaalla vuosiluvut, jolloin vastaajat ovat suorittaneet jalka-palloerotuomarin peruskurssin ja pystyakselilla näkyy, kuinka kauan he aikovat vielä jatkaa. Alle kymmenen vuotta toiminnassa mukana olleista, 2000-2009 peruskurssin käyneistä, välittömän lopettamispäätöksen on tehnyt 8, joista puolet on ensimmäisen vuoden tuomareita. Yli kymmenen vuotta toiminnassa mukana olleista vain 1 kertoo lopettavansa kuluvaan kauteen. Jos tarkasteluun ottaa mukaan ne, jotka ovat ilmoitta-

neet lopettavansa yhden vuoden jälkeen, näkyy juuri aloittaneissa selvä piikki. Vuonna 2009 peruskurssin suorittaneista jopa yhdeksän 31:stä aikoo lopettaa yhden vuoden jälkeen. Muiden vuosikurssien (ennen vuotta 1990-2008) tuomareista vuoden sisään lopettavien luku on yhteensä 12. Ero on siis selkeä.



**Kuvio 3. Jatkan erotuomaritoiminnan parissa vielä ... vuotta ristiintaulukoituna erotuomarin aloittamisvuoden kanssa.**

## 6.4 Ennakko-odotukset

Yksi mahdollisuus huonon sitoutumisen syyksi on se, että erotuomaritoiminta ei vastaa uusien tuomareiden ennakko-odotuksia. Tätä selvitin kolmella kysymyksellä. Halusin tietää, vastasiko erotuomaritoiminta tuomareiden omia ennakko-odotuksia, oliko heillä kenties erheellisiä mielikuvia harrastuksen haastavuuden suhteen ja antaako Palloliiton, piirin ja erotuomarikerhojen mainonta oikean kuvan erotuomaritoiminnasta.

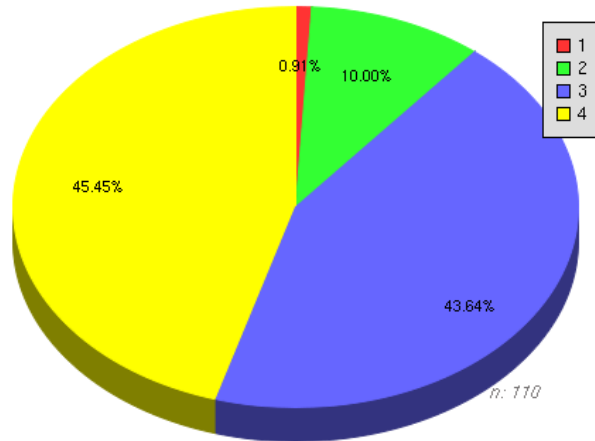
Yli 90 prosenttia vastaajista on ollut sitä mieltä, ettei erotuomaritoiminta ole juurikaan erilaista, kuin mitä he itse olivat mieltäneet ennen aloittamista. (Kuvio 4) Vain alle yksi prosentti vastaajista oli kuvitellut toiminnan täysin erilaiseksi, kuin mitä se paljastui olevan.



Vastaa väittämiin: 1= täysin eri mieltä, 2 = hieman eri mieltä, 3= hieman samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä

1. Erotuomaritoiminta on ollut sen kaltaista, kuin kuvittelin.

Vastausten suhteellinen jakauma



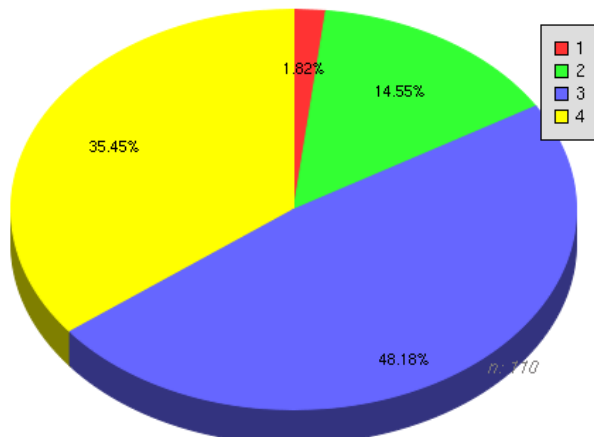
Kuvio 4. Erotuomaritoiminta on ollut sen kaltaista, kuin kuvittelin.

Myös erotuomaritoiminnan mainonta vastaa melko hyvin todellisuutta. (Kuvio 5) Parantamisen varaa kuitenkin on, sillä vain 35% oli sitä mieltä, että mainonnasta saa täysin oikean kuvan toiminnasta.

Vastaa väittämiin: 1= täysin eri mieltä, 2 = hieman eri mieltä, 3= hieman samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä

2. Erotuomaritoiminta on ollut sen kaltaista, mitä Palloliiton, piirin ja erotuomarikerhojen mainonta antaa ymmärtää.

Vastausten suhteellinen jakauma



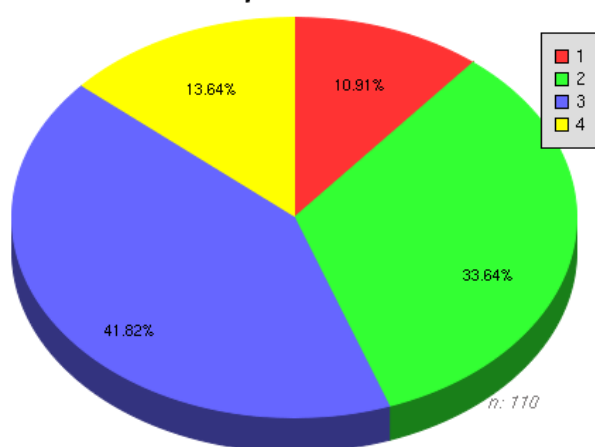
Kuvio 5. Erotuomaritoiminta on ollut sen kaltaista, mitä Palloliiton, piirin ja erotuomarikerhojen mainonta antaa ymmärtää.

Eniten hajontaa tuli kysyttäessä, oliko erotuomaritoiminta paljastunut odotettua haastavammaksi. Yli puolet vastanneista oli kokenut tuomaroinnin haastavammaksi, mitä oli kuvitellut. (Kuvio 6) Tällä voi olla myös positiivinen vaikutus jatkon kannalta. Mikäli kokemukset haastavista peleistä ovat olleet positiivisia, luovat ne edellytyksiä pidempiaikaiselle sitoutumiselle.

Vastaa väittämiin: 1= täysin eri mieltä, 2 = hieman eri mieltä, 3= hieman samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä

5. Toiminta erotuomarina on ollut haastavampaa kuin kuvittelin.

Vastausten suhteellinen jakauma



Kuvio 6. Toiminta erotuomarina on ollut haastavampaa, kuin kuvittelin.

## 6.5 Vastuu

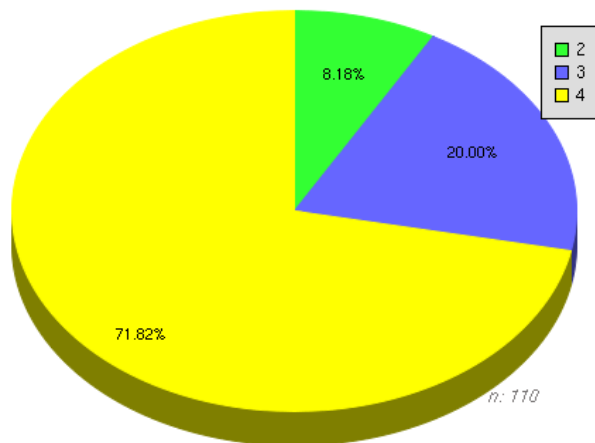
Vastuun saaminen ja luottamuksen kokeminen ovat sitoutumisen ja motivaation kannalta tärkeitä tekijöitä. Kartoitin näitä tekijöitä kysymällä tuomareilta sekä vihelletävien pelien määrästä, että niiden tasosta. Molemmat tekijät ovat tärkeitä, sillä sitoutumisen kannalta voi olla tärkeämpää päästä mukaan muutamaan haastavaan tapahtumaan, kuin tusinaan pelejä, joiden kokee olevan oman taitotasonsa alapuolella.

Määrällisesti tuomarit olivat erittäin tyytyväisiä peleihin. Täysin samaa mieltä tehtävien riittävydestä oli 71,82% ja hieman samaa mieltä oli 20% vastanneista. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä asiasta. (Kuvio 7)

Vastaa väittämiin: 1= täysin eri mieltä, 2 = hieman eri mieltä, 3= hieman samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä

3. Minulla on ollut erotuomaritehtäviä riittävästi

Vastausten suhteellinen jakauma



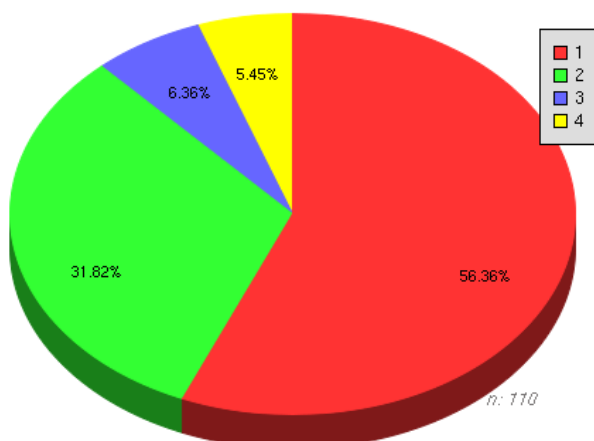
**Kuvio 7. Minulla on ollut erotuomaritehtäviä riittävästi.**

Suurimman osan mielestä tehtäviä ei ollut liikaa. Vain 6,36% oli hieman ja 5,45% täysin samaa mieltä siitä, että tehtäviä oli liikaa. (Kuvio 8) Erotuomareiden mielestä liika-kuormitusta ei siis juurikaan tapahdu. Täysin samaa mieltä siitä, että saatujen tehtävien taso oli sopiva omaan taitotasoon nähden oli 46,36% vastanneista. Vajaa 15% oli hieman tai täysin eri mieltä otteluiden tason ja oman taitotasonsa kohtaamisesta. (Kuvio 9)

Vastaa väittämiin: 1= täysin eri mieltä, 2 = hieman eri mieltä, 3= hieman samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä

4. Minulla on ollut erotuomaritehtäviä liikaa.

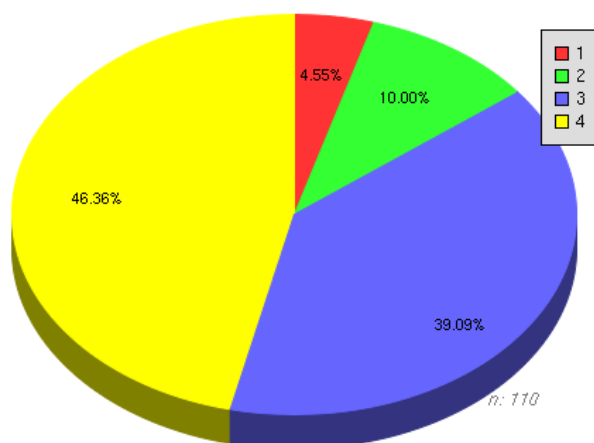
Vastausten suhteellinen jakauma



**Kuvio 8. Minulla on ollut erotuomaritehtäviä liikaa.**

Vastaa väittämiin: 1 = täysin eri mieltä, 2 = hieman eri mieltä, 3 = hieman samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä  
 6. Tuomitsemani ottelut ovat olleet taitotasolleni sopivia.

Vastausten suhteellinen jakauma



Kuvio 9. Tuomitsemani ottelut ovat olleet taitotasolleni sopivia.

## 6.6 Edistymisen tunne

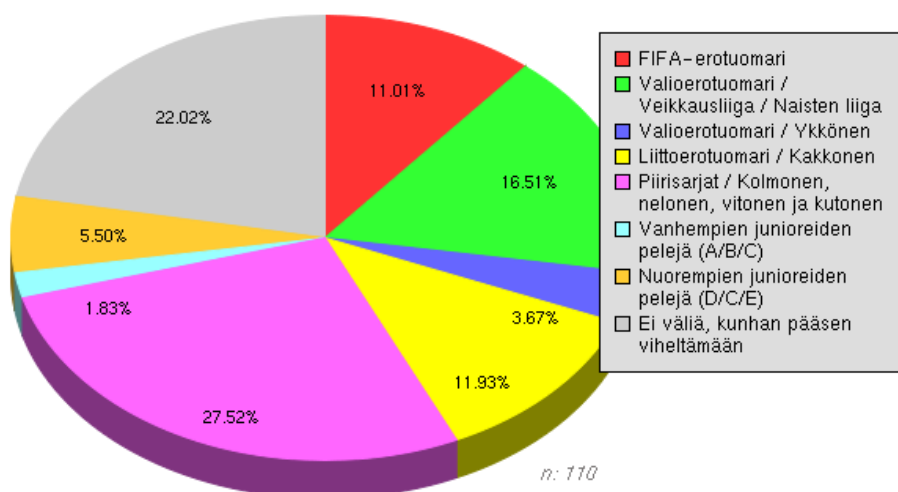
Osa tuomareista on siis sitä mieltä, että he eivät vihellä tasoisiaan otteluita, joko heille on annettu heidän mielestään liian vaativia tai liian heikotason tehtäviä. Minkälaisia tavoitteita tuomareilla sitten on? Tuomarit jakautuvat neljään ryhmään: piirituomareihin, liittotuomareihin, valiotuomareihin ja kansainvälisesti tunnustettuihin tuomareihin. Piirituomarit saavat tuomita korkeimmillaan Kolmosen, eli neljänneksi korkeimman sarjatason otteluita. Näihin pääsevät parhaat ja kokeneimmat piirituomarit. Liittotuomarit saavat viheltää Kakkosen pelejä ja valiotuomarit Ykköstä ja Veikkausliigaa, Suomen korkeinta sarjatasoa. UEFA:n (*Union of European Football Associations*) ja FIFA:n (*Fédération Internationale de Football Association*) hyväksymät tuomarit voivat päästä parhaimmillaan Euroopan- tai maailmanmestaruuskisojen tuomitsijoiksi. Tie piirituomarista valiotuomariksi kestää yleensä lähes kymmenen vuotta. (SPL, 2011)

Kyselyssä kävi ilmi, että tuomareiden tavoitteet ovat hyvin monenkirjavia. Hieman yli 40% tuomareista haluaisi edetä vähintään liittoerotuomarin tasolle. Jopa 11% haluaisi FIFA-erotuomariksi. Vastapainoksi noin 22% prosentille pelin tasolla ei ole väliä - tärkeintä on päästä tuomaroimaan. (Kuvio 10)

Valitse yksi vaihtoehto

1. Tavoitteeni erotuomarina (erotuomarina tai avustavana erotuomarina)

Vastausten suhteellinen jakauma



Kuvio 10. Tavoitteeni erotuomarina (tai avustavana erotuomarina).

Yksilöiden tavoitteiden ollessa näinkin hajanaiset, niiden selvittäminen nousee entistä tärkeämpään rooliin. Haasteita haluaville tulisi tarjota mahdollisuuksia edetä haastavampiin peleihin. Kyselyssä selvitettiin myös sitä, miten tuomarit ovat kokeneet saaneensa mahdollisuuksia uralla etenemisessä. Noin kolmasosa vastanneista oli hieman tai täysin sitä mieltä, etteivät he ole saaneet mahdollisuutta siihen. Noin kolmasosa taas oli hieman samaa mieltä ja kolmasosa täysin samaa mieltä siitä, että mahdollisuuksia oli tarjottu (Kuvio 11). Tyytymättömyyttä etenemismahdollisuuksiin tuli esille myös muiden kysymysten avoimissa kommentteissa:

- *Kaipaisin enemmän koulutustilaisuuksia ja kehittymismahdollisuuksia. Moni tuomari on kertonut viheltäneensä samantasoisia pelejä jo vuodesta toiseen, ilman mitään tietoa mahdollisesta noususta.*
- *...Pelien tasapuolinen jakaminen(asettelut). Mahdollisuuden antaminen eteenpäin haluaville puuttellista ...*

(Kysymys: Kerro missä erotuomaritoimintaan liittyvissä asioissa Kaakkois-Suomen piirillä ja erotuomarikerhollasi on mielestäsi parannettavaa.)

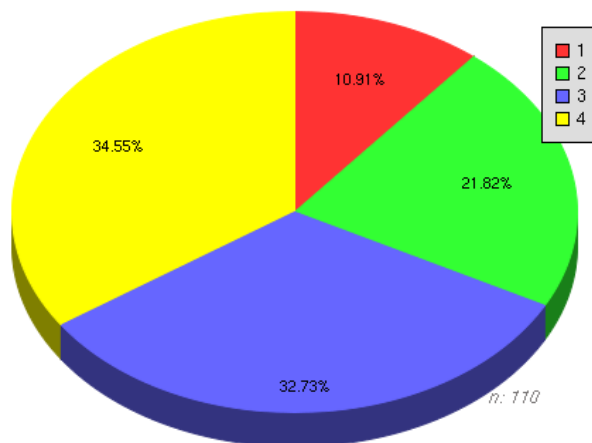
- *nuorten ja varsinkin naisten on hankala edetä näin pienestä kaupungista, koska ei ole mahdollisuutta päästä tasokkaampiin peleihin kokeilemaan.*

(Kysymys: Minkä luulet olevan suurin syy jalkapallo erotuomareiden lopettamiselle omassa kerhossasi?)

Vastaa väittämiin: 1 = täysin eri mieltä, 2 = hieman eri mieltä, 3 = hieman samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä

2. Olen saanut mahdollisuuden edetä haastavimpiin tehtäviin.

Vastausten suhteellinen jakauma



Kuvio 11. Olen saanut mahdollisuuden edetä haastavampiin tehtäviin.

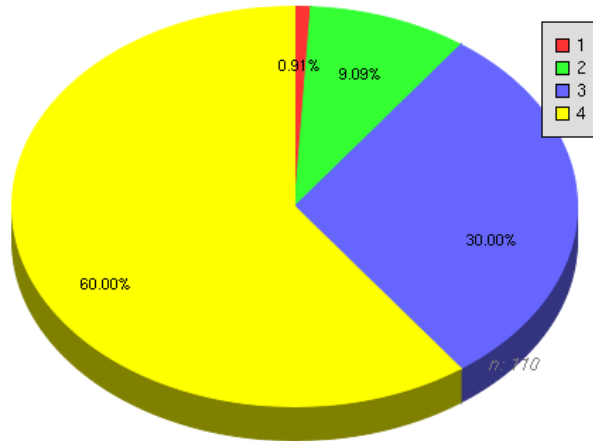
## 6.7 Ajankäyttö varsinaisten tuomaritehtävien ulkopuolella

Yksilön mielenkiinto tehtäviään kohtaan vahventaa sitoutumista niihin. Kiinnostunut yksilö käyttää omasta aloitteestaan myös vapaa-aikaansa asioiden tutkimiseen ja itsensä kehittämiseen. Kyselyssä selvitettiin tuomareiden vapaa-ajan käyttöä. Kysyin sekä oman fyysisen kunnon, että tuomaroinnin tieto- ja taitopuolen kehittämisestä. Tuomarit pitävät fyysiseen puoleen panostusta selkeästi tärkeänä. 90% tuomareista käyttää vapaa-aikaansa fyysisen kunnon ylläpitoon sen eri muodoissa. (Kuvio 12)

Vastaa väittämiin: 1= täysin eri mieltä, 2 = hieman eri mieltä, 3= hieman samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä

4. Käytän vapaa-aikaani fyysisen kunnon kehittämiseen ja ylläpitämiseen (lenkkeily, salilla käynti jne.)

Vastausten suhteellinen jakauma



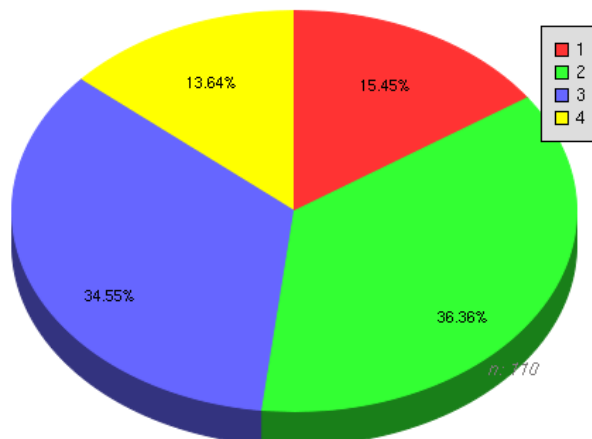
**Kuvio 12. Käytän vapaa-aikaani fyysisen kunnon kehittämiseen ja ylläpitämiseen (lenkkeily, salilla käynti jne.)**

Tiedollisen ja taidollisen puolen kehittämistä vapaa-ajallaan harrastaa huomattavasti harvempi vastaaja. Tässä täytyy kuitenkin huomioida se, että fyysisestä kunnosta on toki hyötyä muussakin elämässä tuomaroinnin ulkopuolella, sekä se, että mahdollisuuksia fyysisen puolen harjoitteluun on todella paljon, kun taas taito- ja tieto puolen harjoittelu vaatii enemmän vaivannäköä ja syventymistä asiaan. Tästä huolimatta noin 48% tuomareista käyttää edes vähän vapaa-ajastaan tieto- ja taitopuolen kartuttamiseen (Kuvio 13).

Vastaa väittämiin: 1= täysin eri mieltä, 2 = hieman eri mieltä, 3= hieman samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä

3. Käytän myös pelien ja kurssien ulkopuolella vapaa-aikaani erotuomaritoiminnan opiskeluun.

Vastausten suhteellinen jakauma

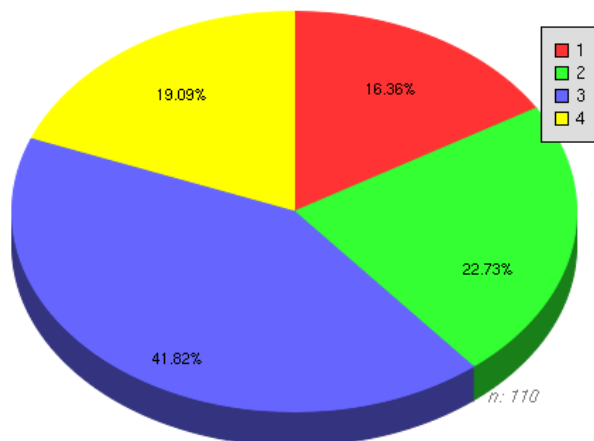


**Kuvio 13. Käytän myös pelien ja kurssien ulkopuolella vapaa-aikaani erotuomaritoiminnan opiskeluun.**

Vapaa-ajan uudelleen järjestelyä vaatii myös tuurausten tekeminen. Noin 19% vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että he tekevät mielellään viime hetken tuurauksia. Lisäksi noin 41% oli tästä hieman samaa mieltä. Kuitenkin niinkin suuri osa, kuin 16,36% tuomareista ei tee mielellään viime hetken tuurauksia. (Kuvio 14)

Vastaa väittämiin: 1= täysin eri mieltä, 2 = hieman eri mieltä, 3= hieman samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä  
5. Teen mielelläni tuurauksia viime hetken peruutusten sattuessa.

Vastausten suhteellinen jakauma



Kuvio 14. Teen mielelläni tuurauksia viime hetken peruutusten sattuessa.

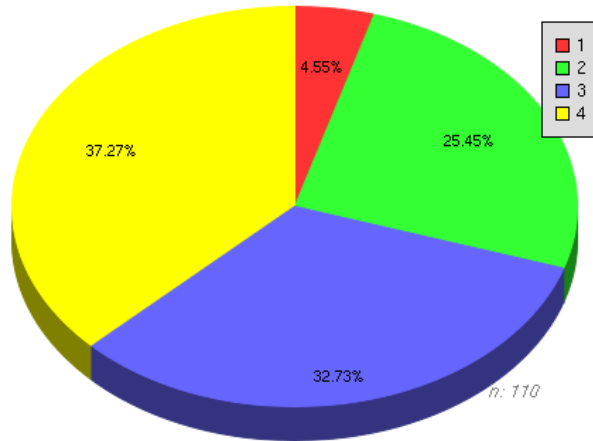
### 6.8 Laadukas koulutus luo pätevyyden tunnetta

Pätevyyden tunne on yksi motivaation synnyn kulmakivistä. On helpompi motivoitua asioihin, joissa tuntee olevansa hyvä. Säännölliset ja laadukkaat koulutustilaisuudet synnyttävät osallistujissa pätevyyden tunnetta – *tämän minä osaan!* Tuomarikyselyssä noin 37% vastaajista oli täysin sitä mieltä ja noin 32% hieman sitä mieltä, että koulutuksia oli määrällisesti riittävästi. Kuitenkin noin 25,5% oli hieman eri mieltä asiasta ja noin 4,5% täysin eri mieltä. (Kuvio 15) Peruskurssien lisäksi Kaakkois-Suomen piiri järjestää tällä hetkellä kaikille tuomareille pakolliset vuosittaiset jatkokurssit ja erillistä tasokoulutusta Nelosen ja Kolmosen tuomareille ja lupaaville avustaville erotuomareille (SPL Kaakkois-Suomen piiri, 2011).



Vastaa väittämiin: 1= täysin eri mieltä, 2 = hieman eri mieltä, 3= hieman samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä  
 6. Koulutustilaisuuksia on ollut riittävästi.

Vastausten suhteellinen jakauma

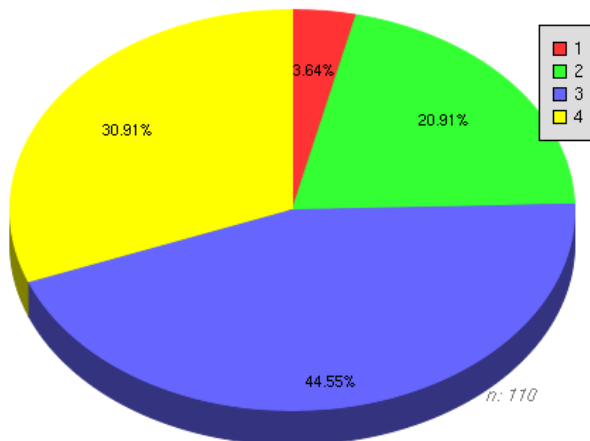


Kuvio 15. Koulutustilaisuuksia on ollut riittävästi.

Koulutusten määrä itsessään ei vielä vaikuta positiivisesti motivaatioon. Usein järjestetyt huonolaatuiset koulutukset voivat jopa vaikuttaa siihen negatiivisesti. Reilu kolme neljäsosaa vastanneista on saanut positiivisen kuvan erotuomarikoulutuksen laadukkuudesta. Jäljelle jäävästä vajaasta 25%:sta vain 3,64% oli täysin eri mieltä siitä, että tuomareiden koulutustilaisuudet ovat laadukkaita (Kuvio 16).

Vastaa väittämiin: 1= täysin eri mieltä, 2 = hieman eri mieltä, 3= hieman samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä  
 7. Koulutustilaisuudet ovat olleet laadukkaita.

Vastausten suhteellinen jakauma



Kuvio 16. Koulutustilaisuudet ovat olleet laadukkaita.

Myös koulutuksia kommentoitiin ahkerasti kyselyn avoimissa kysymyksissä. Avoimista kommenteista käy ilmi niin negatiivisia, kuin positiivisia kokemuksia erotuomarikoulutusten laadusta:

- *Palloliiton Nvalio koulutukset ovat hyviä ja monipuolisia sekä niitä on riittävän usein.*
- *...koulutus, 'kertauskurssit'*
- *Koulutukset erotuomareille!*

(Kysymys: Mitkä erotuomaritoimintaan liittyvät asiat Kaakkois-Suomen piiri ja erotuomarikerhosi hoitavat mielestäsi hyvin)

- *Kaipaisin enemmän koulutustilaisuuksia ja kehittymismahdollisuuksia...*
- *yhteistä koulutusta eri paikkakuntien kanssa*
- *Enemmän pitäisi olla kerhokohtaisia koulutusiltoja talven aikana.*

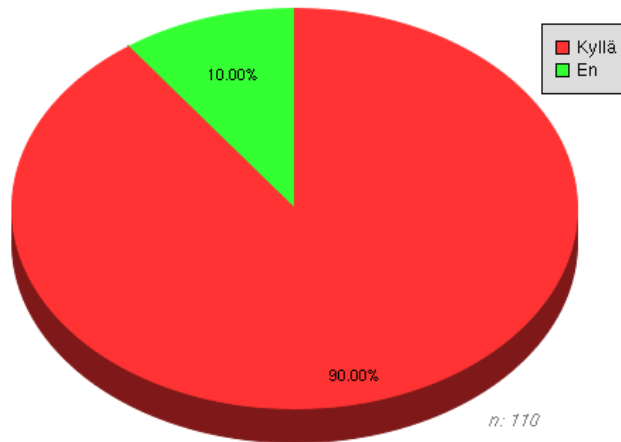
(Kysymys: Kerro missä erotuomaritoimintaan liittyvissä asioissa Kaakkois-Suomen piirillä ja erotuomarikerhollasi on mielestäsi parannettavaa)

Kysyin myös tuomareilta, pitävätkö he itseään hyvinä erotuomareina ja pyysin vielä selventämään vastausta avoimeen kommenttikenttään. Yhdeksän tuomaria kymmenestä piti itseään päteväenä (Kuvio 17). Vastaajat saivat myös kommentoida, miksi pitävät itseään hyvänä tuomarina:

- *Olen eteepäin haluava ja sitoutunut toimintaan (Kyllä-vastaus)*
- *Kentällä olo tuntuu varmalta (Kyllä-vastaus)*
- *Pyrin kehittämään taitojani jatkuvasti. Pelien jälkeen mietin, olisinko voinut tehdä jotakin toisin, vai ei. (Kyllä-vastaus)*
- *Palautteen (pelaajat+tuomari) perusteella (Kyllä-vastaus)*
- *en ota palautteesta itseäni, pystyn seuraamaan tilanteita hyvin (Kyllä-vastaus)*
- *Kokemus alkaa näkyä. (Kyllä-vastaus)*
- *pelkään että teen jotain väärin. Ja sen takia pelaajat/valmentajat alkavat huutellaan. (Ei-vastaus)*
- *joka kerta tuntuu etten osaa ja saan vaan p\*skaa niskaan (Ei-vastaus)*

Valitse yksi vaihtoehto  
1. Pidän itseäni hyvänä erotuomarina.

Vastausten suhteellinen jakauma

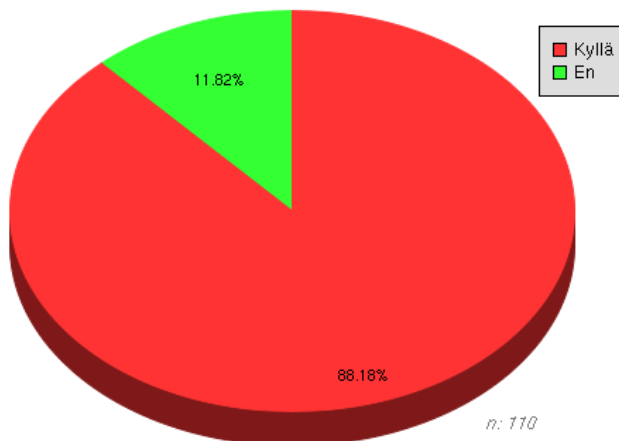


Kuvio 17. Pidän itseäni hyvänä erotuomarina.

Lähes sama prosentti vastaajista oli sitä mieltä, että tuomarikollegat pitävät häntä hyvänä tuomarina (Kuvio 18). Tämä on mielestäni tärkeää, varsinkin nuorten tuomareiden itseluottamuksen kannalta.

Valitse yksi vaihtoehto  
2. Uskon, että kollegani pitävät minua hyvänä erotuomarina.

Vastausten suhteellinen jakauma



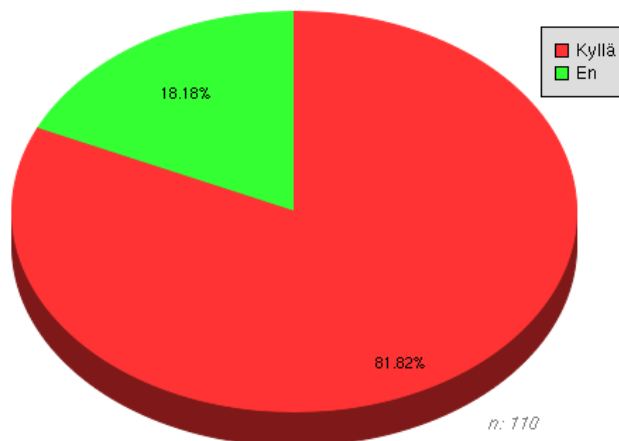
Kuvio 18. Uskon, että kollegani pitävät minua hyvänä erotuomarina.

Omaan kehittymiseen tuomarina uskoo noin 82% vastaajista (Kuvio 19). Heistä monet mielsivät kehittymisen tapahtuvan nimen omaan peleissä ja kentällä ja mielellään aikaisempaa haastavemmissa tehtävissä. Avoimessa kohdassa painotettiin kokemuksen tuomaa itsevarmuutta, auktoriteettia ja pelisilmää.

- *Jos pelejä tulee niin sen myötä kehittyy* (Kyllä- vastaus)
- *Jatkokurssit, peleissä käynnit ja analyysit peleistä kolleekojen kanssa.* (Kyllä- vastaus)
- *Uskon kehittyväni haasteiden kautta* (Kyllä-vastaus)
- *kunhan saan tarpeeksi pelikokemusta ja itseluottamusta omiin päätöksiin* (Kyllä-vastaus)

Valitse yksi vaihtoehto  
3. Uskon vielä kehittyväni erotuomarina.

Vastausten suhteellinen jakauma



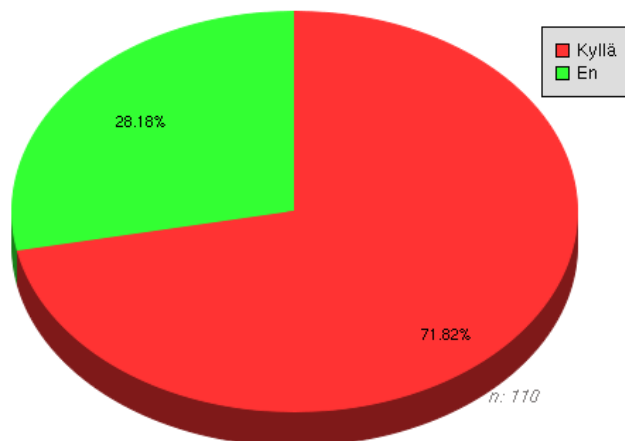
**Kuvio 19. Uskon vielä kehittyväni erotuomarina.**

Noin 72% vastaajista aikoo jatkossakin osallistua aktiivisesti erotuomarikoulutukseen kehittääkseen itseään tuomarina (Kuvio 20).

Valitse yksi vaihtoehto

4. Osallistun tulevaisuudessa aktiivisesti erotuomarikoulutukseen kehittääkseni itseäni tuomarina.

Vastausten suhteellinen jakauma



**Kuvio 20. Osallistun tulevaisuudessa aktiivisesti erotuomarikoulutukseen kehittääkseni itseäni tuomarina.**

## 6.9 Tuomareiden arvostus

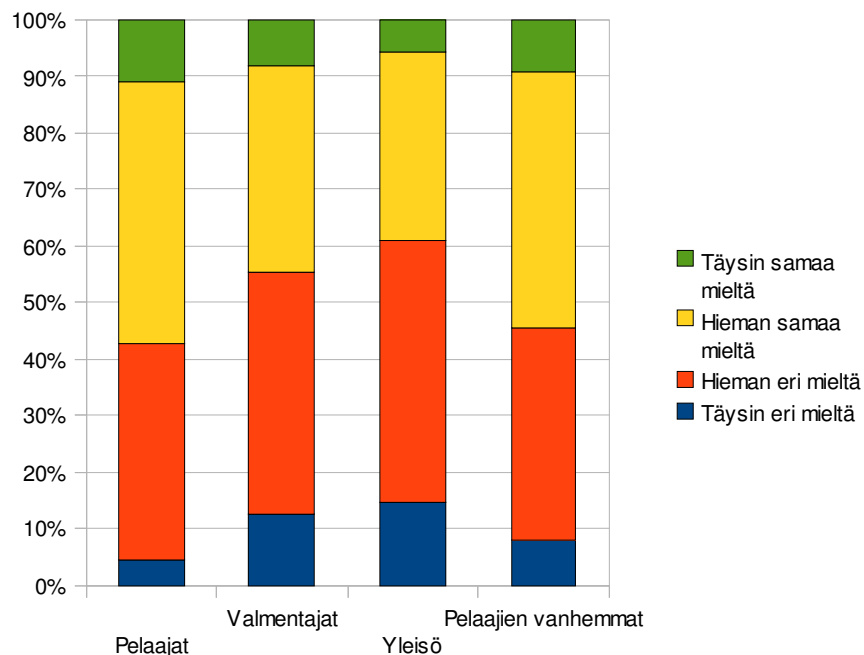
Yksi suuri motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttava tekijä on työympäristön osoittama arvostus tuomarin työskentelyä kohtaan. Tutkimuksessa minua kiinnosti niin tuomareiden keskinäinen arvostus toisiaan kohtaan, kuin ulkopuoliset tekijätkin: pelaajat, valmentajat, yleisö ja junioripelaajien vanhemmat. Esitin tuomareille kaikista näistä eri tekijöistä väittämän ”xxx kunnioittavat kentällä tekemiäni ratkaisuja”. Monet tuomarit eivät koe näiden neljän ulkopuolisen ryhmän kunnioittavan heidän päätöksiään. Noin 43% tuomareista on täysin tai hieman eri mieltä siitä, että pelaajat kunnioittavat heidän kentällä tekemiään ratkaisuja. Lähestulkoon samoissa luvuissa on tuomareiden käsitys junioripelaajien vanhempien kunnioituksesta. Vielä näitä ryhmiä enemmän on kuitenkin koettu kunnioituksen puutetta valmentajilta (n. 54%) ja yleisöltä (n. 60%). (Kuvio 21) Positiivista tuloksissa on se, että tuomaroinnin kannalta tärkeimmän sidosryhmän, pelaajien, koettiin kunnioittavan eniten tuomarin ratkaisuja. Tästä huolimatta luvut ovat mielestäni aivan liian korkeat. Tähän viittaavat myös avointen kysymysten kommentit aiheesta.

- *pelaajien käyttäytymisestä tuomareita kohtaan*

(Kysymys: Kerro missä erotuomaritoimintaan liittyvissä asioissa Kaakkois-Suomen piirillä ja erotuomarikerhollasi on mielestäsi parannettavaa.)

- *Erotuomareita ei tueta eikä arvosteta ja erotuomareille huudellaan törkeyksiä (erityisesti junioreiden vanhempien ja muun yleisön toimesta).*
- *vittumaiset pelaajat ja vanhemmat. heidän takia lopettaa varmaan ja jos he niin haluvat nii erotuomaritoiminta kuihtuu ja lopulta voi olla että ei ole 3 tuomariä junnujen isonkentän peliinkää*
- *...Osa ei myöskään kestä heihin kohdistuvaa arvostelua (joka joskus karkaa yleisöltä/valmentajilta käsistä).*

(Kysymys: Minkä luulet olevan suurin syy jalkapalloerotuomareiden lopettamiselle omassa kerhossasi.)



**Kuvio 21. ... kunnioittavat kentällä tekemiäni ratkaisuja.**

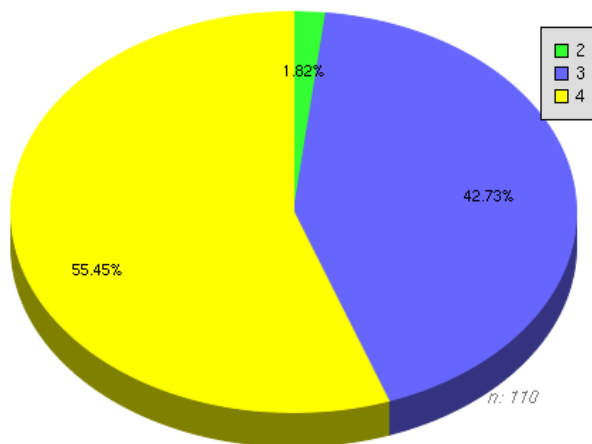
Tuomareiden keskinäinen kunnioitus toistensa työtä kohtaan näyttää kuitenkin olevan hyvällä mallilla. Noin 55,5% oli täysin samaa mieltä ja noin 42,7% hieman samaa mieltä väittämästä ”Kollegat kunnioittavat kentällä tekemiäni ratkaisuja.”

Yksikään vastaajista ei ollut täysin eri mieltä väitteestä. (Kuvio 22) Mielestäni tämä on erittäin tärkeä asia, sillä tuomareiden keskinäinen tuki toisilleen auttaa varmasti myös ulkopuolisten paineiden kohtaamisessa.

Vastaa väittämiin: 1= täysin eri mieltä, 2 = hieman eri mieltä, 3= hieman samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä

5. Kollegat kunnioittavat kentällä tekemiäni ratkaisuja.

Vastausten suhteellinen jakauma



Kuvio 22. Kollegat kunnioittavat tekemiäni ratkaisuja.

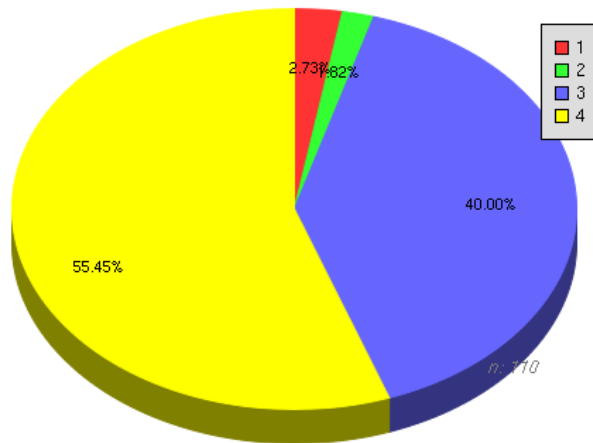
### ***6.10 Rakentava palaute kehittää ja luo motivaatiota***

Rakentava palaute ja hyvät neuvot toisilta tuomareilta ovat varsinkin aloittavien tuomareiden motivaation kannalta oleellinen asia. Kentältä saadun kovankin kritiikin vastapainoksi täytyy saada perusteltuja kommentteja alan asiantuntijoilta, eli muilta tuomareilta ja tuomaritarkkailijoilta. Kyselyn vastausten perusteella lähes 95% tuomareista on täysin tai hieman sitä mieltä, että he ovat saaneet neuvoja ja opastusta omalta erotuomari-kerholtaan sitä tarvitessaan. Vain vajaa 3% oli asiasta täysin eri mieltä (Kuvio 23).

Vastaa väittämiin: 1= täysin eri mieltä, 2 = hieman eri mieltä, 3= hieman samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä

6. Olen saanut neuvoja ja opastusta omalta erotuomarikerholtani, kun olen sitä tarvinnut.

Vastausten suhteellinen jakauma



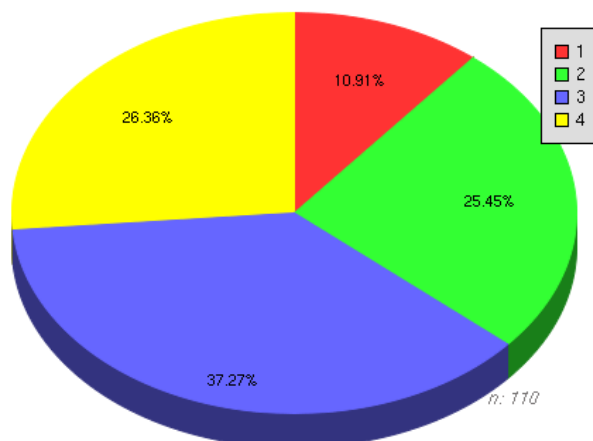
**Kuvio 23. Olen saanut neuvoja ja opastusta omalta erotuomarikerholtani, kun olen sitä tarvinnut.**

Erotuomarikerholta saadun rakentavan palautteen määrästä ei oltu yhtä yksimielisiä. Noin 25,5% vastaajista oli hieman eri mieltä ja lähes 11% täysin eri mieltä väitteestä ”Olen saanut tarpeeksi rakentavaa palautetta omalta erotuomarikerholtani”. (Kuvio 24)

Vastaa väittämiin: 1= täysin eri mieltä, 2 = hieman eri mieltä, 3= hieman samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä

7. Olen saanut tarpeeksi rakentavaa palautetta omalta erotuomarikerholtani.

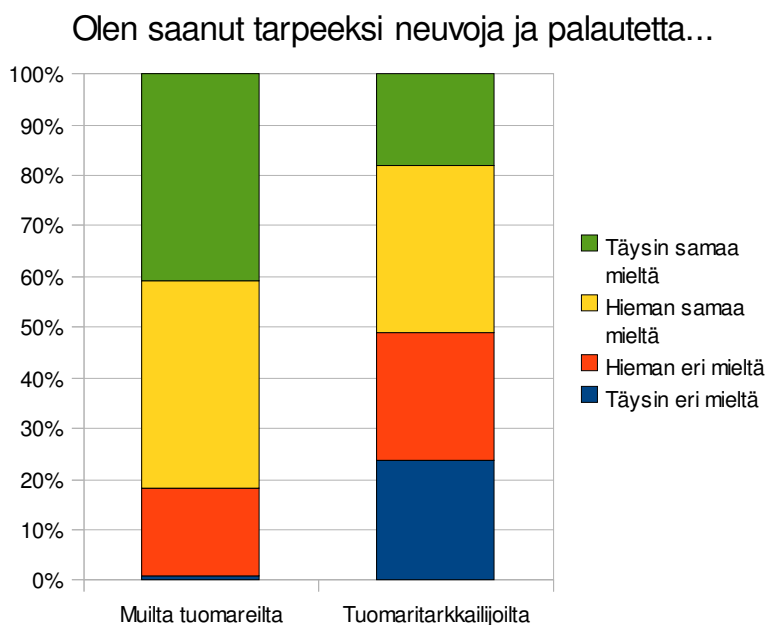
Vastausten suhteellinen jakauma



**Kuvio 24. Olen saanut tarpeeksi rakentavaa palautetta omalta erotuomarikerholtani.**



Tuomareilta kysyttiin myös mielipidettä väitteisiin ”Olen saanut tarpeeksi neuvoja ja palautetta muilta erotuomareilta” ja ”Olen saanut tarpeeksi neuvoja ja palautetta tuomaritarkkailijoilta”. Suurin osa tuomareista koki saaneensa kollegoiltaan tarpeeksi apuja. Vain hieman alle prosentti vastanneista oli väitteen kanssa täysin eri mieltä ja noin 17,3% hieman eri mieltä. Sen sijaan monet kokivat, että tuomaritarkkailijoilta olisi voinut saada enemmänkin neuvoja ja palautetta. Noin 23,6% oli väitteestä täysin eri mieltä ja noin 25,5% hieman eri mieltä. Vain noin 18,8% tuomareista oli täysin samaa mieltä väitteestä. (Kuvio 25)



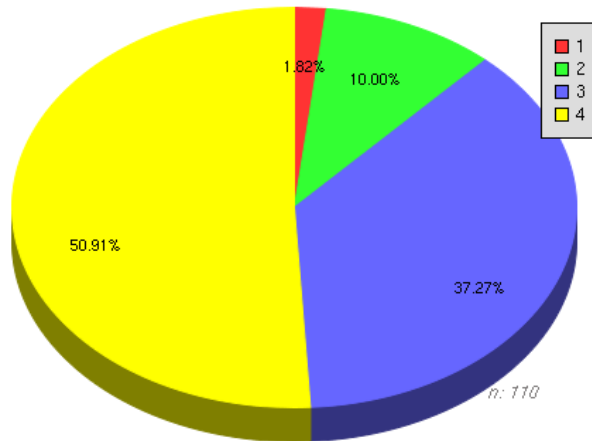
Kuvio 25. Olen saanut tarpeeksi neuvoja ja palautetta...

### 6.11 Tiedottaminen sitoutumisen edistäjänä

Organisaation sisäisen tiedotuksen määrä ja oikea-aikaisuus ovat tärkeitä organisaatioon sitoutumista edistäviä tekijöitä. Tässä tutkimuksessa erityisen tärkeään rooliin nousevat otteluista ja työvuoroista eli niin kutsutuista erotuomariasetteluista tiedottaminen. Kyseilyn mukaan Kaakkois-Suomen piiri on onnistunut tässä mielestäni hyvin. Vain hieman alle 2% tuomareista on sitä täysin eri mieltä väittämästä, että tiedot tuomittavista otteluista riittävän ajoissa. (Kuvio 26)

Vastaa väittämiin: 1= täysin eri mieltä, 2 = hieman eri mieltä, 3= hieman samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä  
 10. Tiedot tuomittavista otteluista tulevat riittävän ajoissa.

Vastausten suhteellinen jakauma

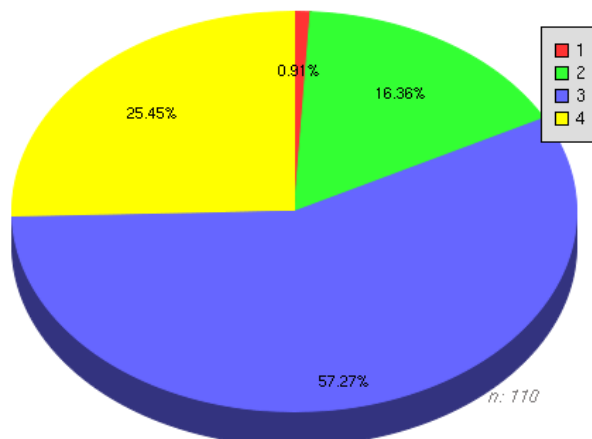


**Kuvio 26. Tiedot tuomittavista otteluista tulevat riittävän ajoissa.**

Ottelumuutoksista tiedottamisessa vain alle prosentti vastaajista oli täysin eri mieltä siitä, että tiedot muutoksista tulevat ajoissa. Täysin samaa mieltä väitteen kanssa olevia on kuitenkin huomattavasti vähemmän, kuin otteluasetteluiden normaalissa tiedottamisessa. (Kuvio 27)

Vastaa väittämiin: 1= täysin eri mieltä, 2 = hieman eri mieltä, 3= hieman samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä  
 11. Tiedot ottelumuutoksista tulevat riittävän ajoissa.

Vastausten suhteellinen jakauma



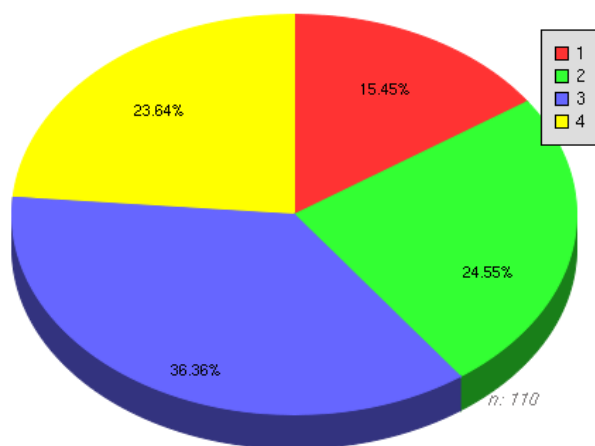
**Kuvio 27. Tiedot ottelumuutoksista tulevat riittävän ajoissa.**

### 6.12 Hygienia-tekijät poistavat tyytymättömyyttä

Motivaatioon vaikuttavia tekijöistä niin kutsuttuihin hygienia-tekijöihin lukeutuvat sellaiset asiat, jotka eivät hyvin hoidettuina varsinaisesti nosta työmotivaatiota, mutta huonosti hoidettuina ovat omiaan laskemaan sitä. Hygienia-tekijät on siis syytä pitää kunnossa, jottei tyytymättömyys työtä kohtaan nouse. Tällaisia asioita tuomarityöskentelyssä ovat esimerkiksi tuomaripalkkiot ja ottelumatkojen pituudet. Tuomaripalkkioiden riittävyys nousi mielipiteitä jakavaksi tekijäksi kyselyyn vastanneiden kesken. Noin 15,5% vastanneista oli täysin erimieltä siitä, että tuomaripalkkiot ovat riittävän suuria. Täysin samaa mieltä taas oli lähes 24% vastanneista (Kuvio 28). Ottelumatkojen pituudet taas näyttäisivät olevan kunnossa, sillä täysin kielteisiä vastauksia ei niistä tullut yhtään ja hieman eri mieltä matkojen pituuden sopivuudesta oli vain 11,82% vastanneista (Kuvio 29).

Vastaa väittämiin: 1= täysin eri mieltä, 2 = hieman eri mieltä, 3= hieman samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä  
12. Tuomaripalkkiot ovat riittävän suuria.

Vastausten suhteellinen jakauma

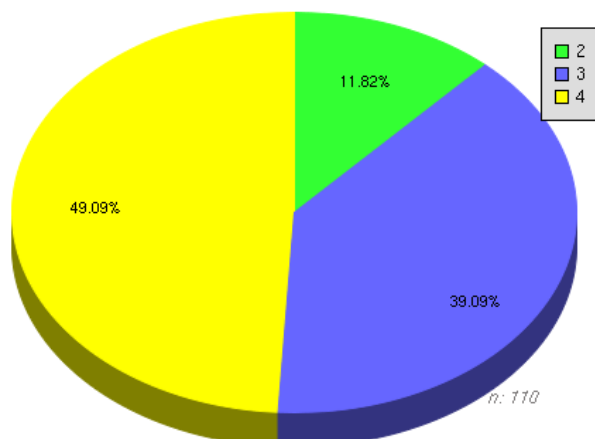


Kuvio 28. Tuomaripalkkiot ovat riittävän suuria.

Vastaa väittämiin: 1= täysin eri mieltä, 2 = hieman eri mieltä, 3= hieman samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä

13. Matkat otteluihin ovat sopivan mittaisia.

Vastausten suhteellinen jakauma



Kuvio 29. Matkat otteluihin ovat sopivan mittaisia.

### 6.13 Yhteiset tapahtumat edistävät ryhmään sitoutumista

Ryhmään sitoutumista on helppo edistää työn ulkopuolisilla yhteisillä tapahtumilla ja oheistoiminnalla. Yhteisissä illanistujaisissa ja organisaation omilla harrastevuoroilla tutustuu lähemmin työkavereihin rennossa tilanteessa. Yhteishenkeä on helpompi luoda tiiviiseen porukkaan joka tuntee toisensa. Tutkimuksessa kysyin tuomareilta, onko heidän omalla erotuomarikerhollaan riittävästi oheistoimintaa (pelivuoroja, saunailtoja yms.). Vastanneista noin 39% oli väitteestä hieman eri mieltä ja noin 17,3% täysin eri mieltä (Kuvio 30). Yli puolet vastanneista siis toivoisi jollain tasolla lisää kerhon sisäisiä oheistapahtumia. Myös avointen kysymysten kommentteissa oli toiveita - etenkin nuorille suunnatuista aktiviteeteista.

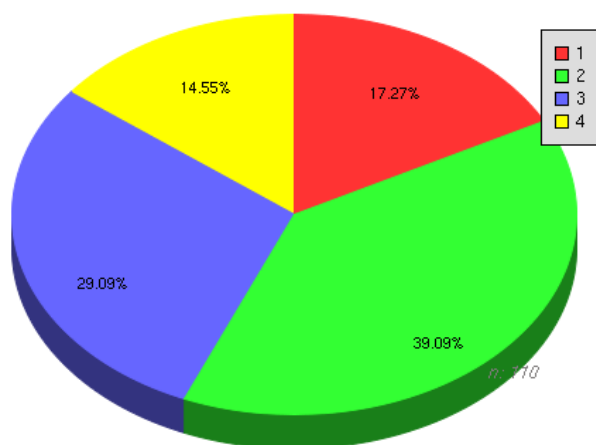
- *nuorille tuomareille omaa toimintaa (ala-ikäiset)*
- *kauden aikana tapahtuva yhteinen toiminta.*
- *Palloliitolla on vain mielessä isot asiat ja näin ollen, ehkä piiri ja erotuomarikerhot ovat jääneet poikapuolen osaan. Pitäisi palata ruohonjuuri tasolle. Oman kerhon hallitus voisi ottaa kokeilu käyttöön yhteiset kuukausi tapaamiset.*

(Kysymys: Kerro missä erotuomaritoimintaan liittyvissä asioissa Kaakkois-Suomen piirillä ja erotuomarikerhollasi on mielestäsi parannettavaa)

Vastaa väittämiin: 1= täysin eri mieltä, 2 = hieman eri mieltä, 3= hieman samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä

14. Omalla erotuomarikerhollani on riittävästi oheistoimintaa (pelivuoroja, saunailtoja tms.)

Vastausten suhteellinen jakauma



**Kuvio 30. Omalla erotuomarikerhollani on riittävästi oheistoimintaa (pelivuoroja, saunailtoja tms.)**

### 6.13 Syitä lopettamiselle

Vastaajia pyydettiin myös tarkentamaan omin sanoin syitä jatkamis- tai lopettamispäätökselle. Vastaukset olivat erittäin heterogeenisiä, mutta tiettyjä trendejä oli havaittavissa. Lopettamispäätösten taustalla oli monella ajan puute tai terveydelliset esteet, mutta myös motivaation puute mainittiin syyksi:

- *Ei ehdi opiskeluilta, töiltä, eikä omilta peleiltä.* (Peruskurssi 2009, ei jatka)
- *Koska kerhoni ei tue nuoria tuomareita, eikä tarjoa haasteita.* (Pk 2000-2004, ei jatka)
- *Perhe kasvaa ja yrittäjänä aika on rajallista...* (Pk 2000-2004, ei jatka)
- *Terveydelliset esteet* (Pk 1990-1999, ei jatka)
- *Riippuen motivaatiosta* (Pk 2000-2004 jatkaa yhden vuoden)
- *ei ole motivaatiota ja aikaa harrastusten takia* (Pk 2009, ei jatka)
- *Ei ollu mun juttu* (Pk 2009, ei jatka)

Jatkamisperusteistakin oli löydettävissä tiettyjä säännönmukaisuuksia. Erotuomaritoiminta miellettiin henkisen ja fyysisen kunnon kannalta hyväksi harrastukseksi. Osalle motivaatiota toi raha ja jotkut taas haluavat kehittyä tuomarina ja edetä pitkälle harras-

tuksen parissa. Myös rakkaus lajiin ja halu toimia suomalaisen jalkapallon hyväksi mainittiin useaan otteeseen. Joillekin erotuomaritoiminnasta on tullut jopa elämäntapa.

- *Jatkan ainaki ton verran koska erotuomari hommat kiinnostavat miuta ja haluan nousta huippu tuomariksi* (Peruskurssi 2009, jatkaa 2-4 vuotta)
- *Riippuen etenemisestäni erotuomarina. Motivaatio tarpeeksi haastavien tehtävien tarjoamisen myötä* (Pk 2000-2004, jatkaa 2-4 vuotta)
- *Pyrin jatkamaan ringin osana erityisesti junnu- ja alasarjapeleissä oman ehtimiseni mukaan. Haluan tukea jalkapallon kilpailutoimintaa omalla panoksella.* (Pk 2005-2006, jatkaa yli 5 vuotta)
- *Tuomarointi on sosiaalista hyötyliikuntaa josta maksetaan hieman taskurahaa* (Pk 2005-2006, jatkaa yli 5 vuotta)
- *helppoa rahaa :)* (Pk 2009 jatkaa 2-4 vuotta)
- *Mukava harrastus,hyvät kaverit pelaajat sekä tuomarit* (Pk ennen vuotta 1990, jatkaa 5 tai enemmän vuotta)
- *elämäntapa* (Pk ennen vuotta 1990, jatkaa 2-4 vuotta)

## 7 Yhteenveto ja toimintaehdotukset

Mitään yksittäistä syytä uusien tuomareiden heikolle sitoutumiselle en tutkimuksessani löytänyt. Tämä ei sinänsä tullut yllätyksenä, sillä sitoutuminen ja motivaatio ovat molemmien monen tekijän summia. Kyselystä kävi kuitenkin ilmi asioita, joiden nykytilaan tuomarit eivät ole tyytyväisiä. Joihinkin näistä, kuten esimerkiksi pelaajien käytökseen, on haastavaa löytää ratkaisua. Toisiin asioihin, kuten tiedottamisen oikea-aikaisuuteen on helppo puuttua.

### 7.1 Työympäristön kyynisyys

Yksi selkeimmistä tekijöistä joka tutkimuksessa nousi esille, oli pelaajien, valmentajien ja yleisön arvostuksen puute. Näiltä tahoilta tuomarit kokevat saavansa osakseen runsaasti epäreilua palautetta ja suoranaisa törkeyksiä. Itseäni yllätti tutkimuksen tulos siitä, että tuomarit kokevat valmentajat lähes yleisön veroisiksi kunnioituksen puutteen osalta. Pelissä tunteet ovat luonnollisesti pinnassa ja monelta saattaa hermo pettää adrenaliinin virratessa suonissa, mutta kaikkea ei voi silläkään selittää. Positiivista oli kuitenkin huomata tuomarien keskinäisen kunnioituksen olevan erittäin hyvällä mallilla. Pelaajien ja valmentajien olisi hyvä nähdä asiat joskus tuomarinkin näkökulmasta. Tiiviimpi seurayhteistyö voisi osaltaan tuoda apua tähän ongelmaan. Seurojen kanssa voitaisiin sopia esimerkiksi tiettyjen juniori-ikäluokkien pelaajien järjestelmällisestä osallistumisesta erotuomarikursseille. Näin pelaajat saisivat enemmän näkökulmaa tuomareiden arkeen ja moni saattaisi innostua tuomaritoiminnasta pidemmälläkin tähtäimellä. Kurssitusta voisi pilotoida muutamassa suuremmassa seurassa piirin alueella, jotta saataisiin tietoa, kuinka kurssitus käytännössä kannattaa järjestää. Avoimen ja säännöllisen tiedottamisen avulla muutkin seurat varmasti kiinnostuisivat projektista.

### 7.2 Nuorten tuomareiden tukeminen

Toinen tutkimuksessa säännöllisesti esiin noussut tarve oli vielä aktiivisempi nuorten aloittelevien tuomareiden tukeminen. Tätä tuotiin esiin varsinkin avointen kysymysten vastauksissa. Tukea tarvitaan monella rintamalla. Nuoret tuomarit ottavat herkemmin

itseensä kentällä tapahtuvan huutelun. Tästä syystä he tarvitsevat erityisen paljon rakentavaa palautetta kokeneemmilta tuomareilta ja tuomaritarkkailijoilta. Näkisin, että tiivis seurayhteistyö auttaisi tässäkin asiassa. Valmentajille voisi erikseen tiedottaa, kun otte- lussa on erotuomarina kokemattomampi henkilö. Tämä voisi vähentää heidän kriittisyyttään pieniä virheitä kohtaan. Lisäksi juniorijoukkueiden valmentajat tuntevat hyvin yleisön, joka koostuu suureksi osaksi pelaajien valmentajista. Valmentajien asenteisiin vaikuttamisella voi olla välillisiä vaikutuksia, myös yleisön asenteisiin.

Nuoret tuomarit tarvitsevat tukea myös urakehityksensä alkutaipaleella. Moni aloitteleva tuomari on varmasti intoa täynnä ja Champions-liigan finaalissa. Tuomarina kehittyminen on kuitenkin pitkä tie. Kyselyn tuloksista oli havaittavissa tyytymättömyyttä omiin kehitysmahdollisuuksiin. Nuorille tuomareille täytyy tehdä alusta alkaen selväksi, mitä etenemiseen vaaditaan ja millä aikataululla sopii odottaa pääsyä haastavampiin peleihin. Lupaavia uusia tuomareita etsiessä tulisi ottaa huomioon, että tuomarina kehittyminen on hyvin henkilökohtainen prosessi, joka ei käy kaikilla yhtä nopeasti. Yllätyin avoimista kysymyksissä esille tulleesta seikasta, että ensimmäisen vuoden tuomarit eivät välttämättä pääse ollenkaan viheltämään pelejä ensimmäisenä kesänään. Tämä syö varmasti monen motivaatiota. Nuorille tulisi tarjota vastuuta ja haasteita riittävän aikaisin, jotta mielenkiintoa tuomaritoimintaa kohtaan saadaan ylläpidettyä.

Ala-ikäiset tuomarit tulisi myös huomioida järjestettäessä kerhojen yhteisiä tapahtumia. Tapahtumat auttavat ryhmään sitoutumisessa ja jos nuorille järjestetään omia tapahtumia, lisää se tunnetta siitä, että heidät otetaan kerhossa vakavasti. Tutkimuksen vastauksista sai sen kuvan, että nykyiset saunaillat ja muut tapahtumat ovat suunnattu enemmän vanhemmille tuomareille.

### ***7.3 Muuttajat ja perheen perustajat***

Tutkimuksen mukaan moni lopettaa tuomaritoiminnan paikkakunnanvaihdon tai perheen perustamisen myötä. Paikkakunnan vaihto näkyy erityisesti nuorilla, kun he lähtevät opiskelemaan toiseen kaupunkiin. Näille lähtijöille piiri ja erotuomarikerhot eivät juuri mitään voi. Muuttotappioita voi kuitenkin mielestäni minimoida lisäämällä yhteistyötä muiden kerhojen ja piirien kanssa. Hyvin ryhmäytyneissä erotuomarikerhoissa on varmasti tiedossa mihin opiskelemaan lähtevät tuomarit suuntaavat yhteistyö ja tietojen



vaihto näiden alueiden kerhojen kanssa pudottaisi varmasti lopettaneiden tuomareiden määrää. Tuomarit itsekin hyötyisivät tästä, sillä integroituminen uuteen kaupunkiin on nopeampaa, kun harrastusten kautta tutustuu uusiin ihmisiin.

Myös perheen perustaneisiin tai työkiireiden takia tuomaroinnin lopettaneisiin kannattaisi mielestäni olla yhteydessä vielä jatkossa. Lasten kasvaessa ja työnkuvan muuttuessa voi monella taas löytyä aikaa tuomaroinnille. Erotuomarikerho saisi tällöin toimintaansa mukaan jo valmiiksi kokemusta omaavan tuomarin ja tuomareiden ikäjakauma tasaantuisi nykyisestä.

#### ***7.4 Hygienia- ja motivaatiotekijät selviksi***

Palloliiton ja piirin tulisi mielestäni selvittää, mitkä ovat erotuomaritoiminnan kannalta oleelliset hygienia- ja motivaatiotekijät. Kiinnittäisin erityistä huomiota siihen, että tyytymättömyyteen vaikuttavat hygieniatekijät olisivat kunnossa. Tältä pohjalta on helppompaa lähteä rakentamaan motivaation kasvuun vaikuttavia rakenteita. Tekemässäni tutkimuksessa kävi ilmi, että ainakin tiedottaminen ja työmatkat ovat tällä hetkellä hoidettu hyvin. Erotuomaripalkkiot jakoivat mielipiteitä, mutta on ymmärrettävää, että niihin on myös vaikeinta vaikuttaa resurssien vähyyden takia. Motivaatiotekijöistä nostaisin erityisesti esiin urakehitysmahdollisuudet. Niiden tulee olla tasapuoliset ja tuomarin tulee saada riittävästi tietoa valinnoista, valintaperusteista ja mahdollisesti myös siitä, miksi valinta ei osunut omalle kohdalle. Epätietoisuus näistä tekijöistä voi johtaa harhaanluuloon suosimisesta tai henkilökemioihin perustuvista valinnoista.

#### ***7.5 Positiivisten asioiden näkyväksi tekeminen***

Jos ovat lopettamiseen johtavat syyt erittäin moninaisia ja henkilöstä riippuvaisia, niin samoin ovat toimintaan sitouttavat tekijätkin. Tutkimuksesta kävi ilmi, että parhaimmillaan tuomarointi voi muotoutua elämäntavaksi. Näin syvään sitoutumiseen ei varmasti päästä jokaisen tuomarin kohdalla, mutta onneksi vähempikin riittää. Positiivisten sitoutumista edistävien tekijöiden näkyväksi tekeminen on tärkeää, jotta tuomaroinnin taroituksenmukaisuutta pystyy perustelemaan itselleen.

Tuomaroinnista saatavien henkilökohtaisten hyötyjen tärkeys voi vaihdella paljonkin. Nuorelle, varsinkin ala-ikäiselle tuomarille erotuomaripalkkiot ovat tärkeä tulonlähde ja ovat varmasti näkyvin hyöty, jonka tuomaritoiminnasta saa. Tuomarointi on myös hyvä liikuntamuoto, jonka avulla pääsee rasittamaan myös aivoja. Haastavuutta harrastukseen saa etenemällä kovempitempoisiin peleihin. Hyvä olisi tuoda esille myös sitä, että tuomarointi on joukkuepeliä. Erotuomarin ja avustavien erotuomareiden yhteispelin pitää toimia, jotta ottelusta selvitään kunnialla. Harrastuksella on siis selvä sosiaalinen ulottuvuus. Tuomaritoiminta on myös loistava tapa tukea kotimaista jalkapalloa. Laadukkaat tuomarit parantavat pelin laatua silmin nähden. Mielestäni on tärkeää tuoda tätä asiaa esille, ei vain tuomareille itselleen, vaan kaikille jalkapalloa seuraaville ja siinä mukana oleville tahoille. Pohjimmiltaan jokaisella tuomarilla on vaikuttimena rakkaus lajia kohtaan – ilman sitä sitoutumista ei voi syntyä.

## Lähteet

- Sukunimi, Etunimi. Julkaisun ilmestymisvuosi. Julkaisun nimi ja mahdollinen tarkentava nimi. Kustantajan kotipaikka: Kustantaja.
- Af Ursin, Klaus. 2001. Avaudu ja kapinoi – seitsemän avainta sitoutuvaan työyhteisöön. Tampere: ClaupeX-kustannus.
- Flinders, Steve., Gamble, Tom. 2005. Key terms in People Management. York: York associates International ltd.
- Hagemann, Gisela. 1991. Motivoinnin taito. Jyväskylä: Weilin+Göös.
- Helin, Kari. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Helsinki: Talentum media Oy
- Himberg, L., Jauhiainen R. 2005. Suhteita – Minä, me ja muut. Helsinki: WSOY
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S., Nordlund, H. Ei ainoastaan rahasta – Osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.
- Nurmi, J & Salmela-Aro, K. Modernin motivaatiopsykologian perusta ja käsitteet. Teoksessa Salmela-Aro, K & Nurmi, J (toim.). 2005. Mikä meitä liikuttaa – Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Keuruu. PS-kustannus.
- Otala, Leena-Maija. 2003. Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. Työhyvinvoinnin työkirja. Helsinki: WSOY
- Pettinger, Richard. 1998. Managing the flexible workforce. Lontoo: Cassel.
- Raatikainen, L. 2004. Tavoitteellinen markkinointi. Markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. Helsinki: Edita Prima Oy
- Rantamäki, T., Kauhanen, J., Kolari, A. 2006 Onnistu palkitsemisessa. Juva: WSOY.
- Salmela-Aro, K & Nurmi, J. 2005. Johdanto. Teoksessa Salmela-Aro, K & Nurmi, J (toim.). 2005. Mikä meitä liikuttaa – Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Keuruu. PS-kustannus.
- Salminen, Jari. 2006 Uuden esimiehen kirja. Helsinki. Talentum
- Sistonen, Samuli. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum Oy.
- Thomas, Kenneth W. 2000 Intrinsic motivation at work – building energy and commitment. San Francisco: Berrett & Kohler Publishers, Inc.
- Ulrich, Dave. 1997. Human Resource Champions – The next agenda for adding value and delivering results. Boston, Massachusetts: Harvard business school press.

Viitala, Riitta. 2007. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Åberg, Leif. 2006. Johtamisviestintää! - esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä. Inforviestintä Oy.

#### Internet-lähteet:

Suomen Palloliitto ry. 2011. [www.palloliitto.fi](http://www.palloliitto.fi) . Luettu 31.5.2011

Suomen Palloliitto ry Kaakkois-Suomen piiri. 2011. [www.kaakkois-suomi.palloliitto.fi](http://www.kaakkois-suomi.palloliitto.fi).  
Luettu 31.5.2011

#### Keskustelut:

Keskustelu Suomen Palloliiton Kaakkois-Suomen piirin kilpailupäällikön, Paavo Kurkan kanssa 26.9.2009

#### Kuvalähteet:

Kuva1:<http://www.kaakkois-suomi.palloliitto.fi/seuratoimintaala/kuvat/piirintoimialue2010.JPG>

## Liitteet

### *Liite 1: Erotuomarikysely Joulukuu 2009*

Hyvä erotuomari. Tämä kysely tehdään Suomen Palloliiton, Suomen Palloliiton Kaakkois-Suomen piirin ja Tampereen Ammattikorkeakoulun yhteistyössä, jotta saataisiin selvitettyä erotuomareiden lopettamispäätösten taustoja.

Kysely vie aikaasi vain pari minuuttia ja on täysin anonyymi. Jos haluat osallistua SPL Kaakkois-Suomen piirin lahjoittaman Suomen maajoukkueen pelipaidan (MM2010 karsinnat) arvontaan, jätäthän loppuun yhteystietosi. Näitä tietoja ei käytetä mihinkään tämän arvonnän ulkopuoliseen toimintaan, eikä niitä voida yhdistää vastauksiinne.

#### **Perustiedot:**

Sukupuoli 1)Mies 2)Nainen

Ikä: alle 18 vuotta, 18-25 vuotta, 26-35 vuotta, 36-45 vuotta, yli 45 vuotta

Minä vuonna suoritit jalkapallo erotuomarin peruskurssin:  
2009, 2007-2008, 2006-2005, 2000-2004, 1990-1999 vai ennen vuotta 1990?

Oletko päätoimisesti:

opiskelija (toinen aste), opiskelija (korkeampi aste), työssä käyvä (kokoaikainen), työssä käyvä (osa-aikainen), työtön, eläkkeellä vai muu (armeija, siviilipalvelus yms.)?

#### **Odotukset ja niiden toteutuminen:**

(Vastaa väittämiin asteikolla 1-4, jossa 1= täysin eri mieltä, 2 = hieman eri mieltä, 3= hieman samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä)

1. Erotuomaritoiminta on ollut sen kaltaista, kuin kuvittelin
2. Erotuomaritoiminta on ollut sen kaltaista, mitä palloliiton, piirin ja erotuomarikerhojen mainonta antaa ymmärtää
3. Minulla on ollut erotuomaritehtäviä riittävästi
4. Minulla on ollut erotuomaritehtäviä liikaa
5. Toiminta erotuomarina on ollut vaikeampaa/haastavampaa kuin kuvittelin
6. Tuomitsemani ottelut ovat olleet taitotasolleni sopivia

#### **Tavoitteeni erotuomarina (erotuomarina tai avustavana erotuomarina):**

(Valitse yksi vaihtoehto)

1. FIFA – Erotuomari
2. Valioerotuomari / Veikkausliiga / Naisten Liiga
3. Valioerotuomari / Ykkönen
4. Liittoerotuomari / Kakkonen
5. Piirisarjat / Kolmonen, Nelonen, Vitonen ja Kutonen
6. Vanhempien junioreiden pelejä (A/B/C)
7. Nuorempien junioreiden pelejä (D/E/F )
8. Ei väliä, kunhan pääsen viheltämään.

(Vastaa väittämiin asteikolla 1-4, jossa 1= täysin eri mieltä, 2 = hieman eri mieltä, 3= hieman samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä)

2. Olen saanut mahdollisuuden edetä haastavimpiin tehtäviin.
3. Käytän myös pelien ja kurssien ulkopuolella vapaa-aikaani erotuomaritoiminnan opiskeluun
4. Käytän vapaa-aikaani fyysisen kunnon kehittämiseen ja ylläpitämiseen (lenkkeily, salilla käynti jne.)
5. Teen mielelläni tuurauksia viime hetken peruutusten sattuessa
6. Koulutustilaisuuksia on ollut riittävästi
7. Koulutustilaisuudet ovat olleet laadukkaita

### **Arvostus:**

(Vastaa väittämiin asteikolla 1-4, jossa 1= täysin eri mieltä, 2 = hieman eri mieltä, 3= hieman samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä)

1. Pelaajat kunnioittavat erotuomarin kentällä tekemiä ratkaisuja
2. Valmentajat kunnioittavat erotuomarin kentällä tekemiä ratkaisuja
3. Yleisö kunnioittavat erotuomarin kentällä tekemiä ratkaisuja
4. Pelaajien vanhemmat (junioripeleissä) kunnioittavat erotuomarin kentällä tekemiä ratkaisuja
5. Kollegat kunnioittavat kentällä tekemiäni ratkaisuja
6. Olen saanut neuvoja ja opastusta omalta erotuomarikerholtani, kun olen sitä tarvinnut
7. Olen saanut tarpeeksi rakentavaa palautetta omalta erotuomarikerholtani
8. Olen saanut tarpeeksi neuvoja ja palautetta muilta erotuomareilta
9. Olen saanut neuvoja ja palautetta erotuomaritarkkailijoilta
10. Tiedot tuomittavista otteluista tulevat riittävän ajoissa
11. Tiedot ottelumuutoksista tulevat riittävän ajoissa
12. Erotuomaripalkkiot ovat sopivan suuruisia
13. Matkat otteluihin ovat sopivan lyhyitä
14. Omalla erotuomarikerholtani on riittävästi oheistoimintaa (pelivuoroja, saunailtoja tms.)

### **Arvioita itsestä:**

(Valitse väittämistä yksi vaihtoehto, osaan kysymyksistä voit halutessasi perustella vastausta sanallisesti.)

1. Pidän itseäni hyvänä erotuomarina:
  - Kyllä (Miksi?)
  - En (Miksi?)
2. (Uskon, että) kollegani pitävät minua hyvänä erotuomarina:
  - Kyllä
  - En
3. Uskon vielä kehittyväni erotuomarina
  - Kyllä (Miten?)
  - En (Miksi?)
4. Osallistun tulevaisuudessa aktiivisesti erotuomarikoulutukseen kehittääkseni

itseäni tuomarina.

- Kyllä
- En

5. Jatkan erotuomaritoiminnan parissa vielä...

- yhden (Miksi?)
- kaksi - neljä (Miksi?)
- viisi tai enemmän (Miksi?)
- en yhtään vuotta (Miksi?)

6. Jatkan nykyisen erotuomarikerhoni toiminnassa vielä...

- yhden (Miksi?)
- kaksi - neljä (Miksi?)
- viisi tai enemmän (Miksi?)
- en yhtään vuotta (Miksi?)

### **Avoimia kysymyksiä:**

(Vastaa vapaasti omin sanoin.)

Kerro mitkä erotuomaritoimintaan liittyvät asiat Kaakkois-Suomen piiri ja erotuomarikerhosi mielestäsi hoitavat hyvin:

Kerro missä erotuomaritoimintaan liittyvissä asioissa Kaakkois-Suomen piirillä ja erotuomarikerhollasi on mielestäsi parannettavaa:

Minkä luulet olevan suurin syy jalkapalloerotuomareiden lopettamiselle omassa kerhossasi:

### **Arvonta:**

Jos haluat osallistua arvontaan, niin jätä tähän sähköpostiosoitteesi tai puhelinnumerosi: